

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



## NÄKEMYKSIÄ PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUSTEN SUKUPUOLIKIINTIÖISTÄ

Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

10530

Organisaatiot ja johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Maria Nokkonen k77296  
Kevät 2007

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 26/6 2007  
arvosanalla erinomainen, 100 pistettä  
KTT, Sinikka Vänhala ja  
KTT, Sinikka Pesonen

## NÄKEMYKSIÄ PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUSTEN SUKUPUOLIKIINTIÖISTÄ

### **Tutkimuksen tausta ja tavoite**

Tutkimuksen aihepiiri käsittelee pörssiyhtiöiden hallitusten mahdollisia sukupuolikiintiöitä ja sitä, millaista keskustelua kiintiöistä Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstalla käytiin vuonna 2006. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, miten sukupuolikiintiöitä koskevia näkemyksiä perustellaan ja millaisia retorisia keinoja kiintiöitä puolustaessa ja kritisoidessa käytetään. Tutkimusraportin alussa luon katsauksen hallitusnaisia koskevaan tutkimukseen ja syvennyn muutamiin naisten vähäistä hallitusosuutta selittäviin teorioihin.

### **Tutkimuksen toteutustapa**

Tutkimusaineisto koostuu Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstalla käydystä kolmesta eriaikaisesta teemakeskustelusta. Tutkielman teoreettis-metodologinen viitekehys nojautuu sosiaalisen konstruktionismiin perustuvaan diskurssianalyttiseen lähestymistapaan. Tämän metodisen työkalun avulla tarkastelen kielen käyttöä sosiaalisena toimintana, jonka keskiössä on se tapa, miten keskustelijat tuottavat retorisesti vakuuttavia kuvauksia sukupuolikiintiöistä ja millaisiin retorisiin keinoihin he perusteluissaan nojautuvat. Diskurssianalyysin keinoin hahmotan myös laajempia, kiintiökeskustelua ohjaavia teemoja.

### **Tutkimuksen tulokset**

Analyysin tuloksena olen ensin määritellyt kaksi argumentaatiopositiota, joista käsin väitteitä esitetään ja joiden puolustamiseen kirjoittajat tähtäävät: kiintiöitä puolustava ja niitä kritisoiva positio. Retorisen diskurssianalyysin keinoin olen tunnistanut kolme kritisoivassa positiossa käytettyä retorista repertuaaria: henkilökohtaisen kokemuksen, naurettavien kiintiöiden ja taloudellisten tosiasioiden repertuaarin. Puolustavasta positioista olen jäsentänyt yhden, diversiteettiin eli erilaisuuteen vetoavan retorisen repertuaarin. Kukin repertuaari pitää sisällään erilaisia retorisia keinoja, joilla on omat seurauksensa kiintiökeskustelun kannalta.

Olen hahmottanut kokonaisuaineistosta lisäksi kaksi laajempaa merkityskokonaisuutta, jotka olen nimennyt tasa-arvo- ja pätevyyskehysiksi. Tasa-arvokehys kohdistaa huomion sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja siihen vedotaan keskusteluaineistossa sekä kiintiöitä vastustettaessa että niitä puolustettaessa. Myös pätevyyteen vedotaan kiintiökannasta huolimatta. Erot vastapositioiden välillä syntyvät siitä, miten kumpaakin kehystä on argumentoinnin tukena käytetty.

### **Avainsanat**

Naisjohtajuus, hallitustyöskentely, sukupuolikiintiöt, argumentaatiopositio, retorinen keino, diskurssianalyysi



## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1	Sukupuolikiintiökeskustelun taustaa.....	4
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.....	6
1.3	Tutkimusraportin rakenne .....	7
<b>2</b>	<b>HALLITUSNAISET JA PÖRSSIYHTIÖIDEN SUKUPUOLIKIINTIÖT . 8</b>	
2.1	Hallitusnaisten osuus, tausta ja asiantuntijuus .....	9
2.2	Miksi naisia pitäisi olla enemmän pörssiyritysten hallituksissa? .....	11
2.2.1	<i>Naisjohtajien tuoma kontribuutio ja lisäarvo.....</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Diversiteetti ajankohtaisena teemana.....</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Hallitusnaisten vaikutus yritysten tuloksellisuuteen .....</i>	<i>16</i>
2.3	Miksi naisia on pörssiyrityöiden hallituksissa niin vähän? .....	19
2.3.1	<i>Piilevät organisaatiokäytännöt etenemisen esteenä .....</i>	<i>19</i>
2.3.2	<i>Behavioristiset ja kulttuuriset selitykset.....</i>	<i>21</i>
2.4	Diskurssianalyttinen näkökulma naisjohtajiin ja sukupuolikiintiöihin	25
2.5	Yhteenvedo teoriataustasta.....	29
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ .....</b>	<b>31</b>
3.1	Tutkimuksen diskurssianalyttinen viitekehys.....	32
3.1.1	<i>Sosiaalisesta konstruktionismista diskurssianalyysiin.....</i>	<i>32</i>
3.1.2	<i>Diskursseista tulkintarepertuaareihin ja kehyksiin .....</i>	<i>36</i>
3.1.3	<i>Painopiste retorisessa diskurssianalyysissä.....</i>	<i>38</i>
3.2	Tutkimusaineisto.....	41
3.2.1	<i>Verkkokeskustelun erityispiirteitä.....</i>	<i>42</i>
3.2.2	<i>Aineiston kuvaus .....</i>	<i>45</i>
3.3	Analyysin kulku.....	46
3.4	Tutkimusprosessin luotettavuuden arviointia.....	50
<b>4</b>	<b>KIINTIÖKESKUSTELUN RETORIikkaA.....</b>	<b>52</b>
4.1	Kiintiökritiikin tukena käytettävät retoriset repertuaarit.....	53
4.1.1	<i>Henkilökohtaisten kokemusten repertuaari.....</i>	<i>53</i>
4.1.2	<i>Naurettavien kiintiöiden repertuaari .....</i>	<i>57</i>

4.1.3	<i>Taloudellisten tosiasioiden repertuaari .....</i>	61
4.2	Diversiteettirepertuaari kiintiöpuolustuksen tukena .....	68
4.3	Tasa-arvo – yksi käsite, monta käsitystä.....	72
4.3.1	<i>Feminismi kirosanana.....</i>	73
4.3.2	<i>Vastustajat: yksilön vastuu ja luonnollinen jatkumo .....</i>	77
4.3.3	<i>Puolustajat: kiintiöt välineenä tasa-arvoon.....</i>	79
4.4	Sukupuolen paikka pätevyyskehyksessä.....	82
4.4.1	<i>Vastustajat: pätevin voittakoon .....</i>	83
4.4.2	<i>Puolustajat: naisten heikommät mahdollisuudet.....</i>	87
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO KIINTIÖKESKUSTELUSTA .....</b>	<b>90</b>
5.1	Analyysitulosten koonti .....	90
5.2	Pohdintoja tutkimuksen tuloksista .....	93
<b>6</b>	<b>LOPPUSANAT.....</b>	<b>97</b>
	<b>LÄHTEET... ..</b>	<b>98</b>



## 1 JOHDANTO

Suomea pidetään edistyksellisenä maana tasa-arvon saralla. Monissa yhteyksissä muistutetaan suomalaisten naisten saaneen ensimmäisenä maailmassa äänioikeuden ja oikeuden asettua ehdolle eduskuntavaaleissa. Suomen ensimmäinen naispresidentti valittiin toiselle kaudelle vuoden 2006 alussa, mikä muodollisesti kertonee tasa-arvoasioiden olevan Suomessa hyvällä mallilla. Hearn ym. (2002, 4) kuitenkin korostavat, että Suomessa sukupuolten tasa-arvo on hyvä sellaisilla *muodollisilla areenoille* kuten politiikassa, lainsäädännön piirissä ja työelämään osallistumisen saralla. Tasa-arvoa on pääasiassa analysoitu ja pyritty edistämään valtion, hyvinvoinnin, työmarkkinoiden, koulutuksen, perheen, yhteisöjen ja sivistisyhteiskunnan lähtökohdista käsin. Liike-elämän ja yritysten tasa-arvoasiat on jätetty vähemmälle huomiolle. Vaikka yritykset toistuvasti sijoittavat tasa-arvon arvojulistustensa kärkipäähän (Aaltio-Marjosola 2001, 14), on yritysten ylin johto ja pörssiyrityiden hallitukset yhä edelleen selvästi miesvaltaista. Suomessa naisten osuus yksityisen sektorin johtopaikoilla ja hallituksissa on edelleen hyvin vähäistä, mikä on hämmästyksen arvoinen asia ottaen huomioon naisten vahvan aseman työmarkkinoilla yleisesti. Naisjohtajien onkin perinteisesti katsottu olevan vieraalla maaperällä, Marshallin (1984) sanoin: ”naiset ovat matkustajia miesten maailmassa”.

Yhdeksi vaihtoehdoksi naisten osuuden kasvattamiseksi yksityisen sektorin johtopaikoilla ja hallituksissa on esitetty sukupuoleen perustuvia lakisääteisiä kiintiöitä. Sukupuolikiintiöillä tarkoitetaan edustuksellisessa demokratiassa positiivisia toimia, jotka velvoittavat valitsemaan tietyn vähimmäismäärän tai -osuuden molempia sukupuolia valittavana olevaan ryhmään, esimerkiksi ehdokaslistalle, parlamenttiin, komiteaan, toimikuntaan tai hallitukseen. Useimmiten kiintiöiden tavoitteena on juuri naisten edustuksen kasvattaminen, sillä ongelmana yleensä on naisten aliedustus eri toimielimissä. Kiintiöt säädetään monesti myös sukupuolineutraaleiksi niin, että ne määrittävät sekä naisten että miesten vähimmäismäärää tai -osuutta. (Dahlerup 2006) Sukupuolineutraaliudesta huolimatta kiintiöt ovat kuitenkin etenkin mediassa profiloituneet ”naiskiintiöiksi” (Tienari ym. 2004, 86). Suomessa keskustelu sukupuolikiintiöistä on painottunut perinteisesti koskemaan julkista sektoria, mutta viime vuosien aikana suomalaisissa tiedotusvälineissä on vähitellen alettu käsittelemään myös yksityisen sektorin yrityksiä (ma. 85–86). Tasa-arvokysymyksiä käsitellään Aaltio-Marjosolan (2001, 24) mukaan melko vähän talousalan ammattilehdissä, ja kiintiöt ylittävät uutiskynnyksen usein vain kielteisessä mielessä. Tämä tutkimus kohdistuu nimenomaan pörssiyrityiden halli-



tusten sukupuolikiintiöistä käytävään julkiseen keskusteluun, tarkemmin sanottuna ”suuren yleisön” kirjoittamiin mielipiteisiin Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstalla. Aineisto sisältää siis sekä kiintiöiden vastustajien että niiden puolustajien mielipiteitä.

### 1.1 Sukupuolikiintiökeskustelun taustaa

Norjan parlamentti hyväksyi ensimmäisenä maana maailmassa vuoden 2003 lopulla lain, jonka mukaan norjalaisten pörssiyritysten hallituksissa on oltava vähintään 40 prosenttia naisia. Vuoden 2006 alussa lakia kiristettiin niin, että mikäli kiintiötä ei ole täytetty vuoteen 2008 mennessä, voidaan yritys lain nojalla jopa lopettaa. Norjalaiset naisjohtajat suhtautuivat itse negatiivisesti kiintiöihin kommentoimalla, että yritykset eivät tule löytämään hallituksiinsa tarpeeksi naisia tai että kiintiöt johtavat tokenismi- eli ainokaisilmiöön (ks. luku 2.3.2). Erään nuoren naispuolisen konservatiivipoliitikon kommentti myös oli, että ”naiset ovat tarpeeksi viisaita etenemään urallaan ilman apua”. (Financial Times, Oct 13, 2005)

Pakottava lainsäädäntö on kasvattanut naisten hallitusosuutta norjalaisissa yrityksissä, joiden hallituspaikoista on Euroopan Komission tietokannan mukaan peräti 32 prosenttia naisilla (tilanne vuoden 2006 lopulla). Naisten osuus suurimpien pörssilistattujen yhtiöiden hallituksissa on Ruotsissa 24 prosenttia, Suomessa 19 prosenttia ja Tanskassa 12 prosenttia. Keskimääräinen naisten osuus hallituksissa Euroopan laajuisesti on noin 11 prosenttia. (European Commission Database on women and men in decision-making 2006) Norjan esimerkin mukaisesti myös Suomessa käytiin viime vuoden (2006) aikana kiivasta keskustelua siitä, että yksi tapa tasoittaa naisten ja miesten osuutta pörssiyritysten hallituksissa voisi olla Norjan mallin mukaiset lakisääteiset sukupuolikiintiöt.

Kiintiöt eivät keskusteluaiheena ole uusi. Itse asiassa niistä on Suomessa keskusteltu 1980-luvulta lähtien. Tasa-arvolaki tuli maassamme voimaan vuonna 1985, ja vuonna 1995 lakiin lisättiin Tanskan ja Norjan mallien mukaisesti suositus, jonka mukaan valtion komiteoissa, neuvottelukunnissa ja muissa vastaavissa toimielimissä tulee olla kumpaakin sukupuolta vähintään 40 prosenttia. Kiintiölain noudattaminen vaikutti naisten edustuksen lisääntymiseen nopeasti. Kunnan- ja lääninhallituksissa naisten osuus nousi 25 prosentista 45 prosenttiin vuoteen 1998 mennessä. Lautakunnissa naisten osuus puolestaan kohosi 35 prosentista 47 prosenttiin. Kiintiöt ovatkin tasoittaneet julkisen sektorin sukupuolijakaumaa, mutta naisten lu-



kumäärän kasvattaminen on vaatinut paljon aktiivista työtä. Ministeriöiden osastopäällikköinä ja ylijohtajina, maakuntajohtajina ja kunnanjohtajina naisten osuus on edelleenkin hyvin pieni. Myös yliopistojen hallinto ja professorikunta on hyvin miesvaltainen. (Aaltio-Marjosola 2001, 151–152)

Sosiaali- ja terveysministeri Tuula Haatainen, joka toimi myös hallituksen tasa-arvoministerinä, kirjoitti Norjan mallin innoittamana Helsingin Sanomiin kolumnin maaliskuun 5. päivänä 2006. Kolumninsa hän aloitti kertaamalla Suomen merkittäviä historiallisia saavutuksia tasa-arvon saralla aina naisten äänioikeuden saamisesta taannoisiin presidentinvaaleihin. Hän mainitsi myös naisten saavutuksista kansainvälisellä tasolla: viimeisen kymmenen vuoden aikana yhteensä 50 naista on valittu valtionjohtajiksi. 12.7.2006 julkaistussa uutispäivä Demarin artikkelissa Haatainen palasi sukupuolikiintiöihin kommentoimalla aiheita seuraavasti: "Norjan malli on äärimmäisen mielenkiintoinen ja pitää avoimesti tarkastella, onko myös Suomessa tarpeen mennä tällaiseen. Tietenkin toivoisin, että asiat etenisivät ilman tiukkaa sääntelyä ja lakeja. Mutta jos mitään ei tapahdu, voidaan tällaisiinkin keinoihin joutua". Haataisen kommentti ylitti heti uutiskynnyksen myös muissa sanomalehdissä. Artikkeleissa mainittiin myös, että tulevana syksynä (2006) ministeri Haatainen käy tutustumassa Norjan malliin ja osallistuu EU:n tasa-arvoministerien tapaamiseen. Näiden kahden tapahtuman jälkeen Haataisella on tarkoitus kutsua talouselämän ja työmarkkinajärjestöjen edustajia tasa-arvokeskusteluun tavoitteenaan jo tässä vaiheessa tehdä linjauksia ja asettaa konkreettisia päämääriä mahdollisten kiintiöiden suhteen.

Mahdollisen kiintiölain asettaminen vaikuttaisi merkittävästi suomalaisten hallitusten nykyiseen kokoonpanoon. Itse asiassa vain noin kymmenkunta Suomen sadasta pörssiyhtiöstä voisi jatkaa nykyisellä hallituskokoonpanollaan, jos Suomessa otettaisiin käyttöön vaatimus 40 prosentin sukupuolikiintiöstä (Helsingin Sanomat 18.10.2006). Tutkimuksen yleisenä tavoitteena onkin tuoda esille, miten eri näkemyksiä merkittävään talouselämän muutokseen johtavista sukupuolikiintiöistä perustellaan. Tavoitteena on siis katsoa "sanojen ohi" ja paljastaa kiintiökeskustelua ohjaavaa retoriikkaa, kun kontekstina on liike-elämä ja pörssiyhtiöiden hallitukset.

## 1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Ministeri Haataisen puheenvuoro sai kansalaiset esittämään asiasta värikkäitä kommentteja etenkin Helsingin Sanomien Internet-sivujen keskustelupalstalla. Tämä keskustelu muodostaa hedelmällisen pohjan tutkimukselleni, jonka tavoitteena on selvittää, miten pörssiyhtiöiden sukupuolikiintiöiden puolustajat ja vastustajat rakentavat argumenttiensa uskottavuutta Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstalla ja pyrkivät saamaan yleisön esittämiensä näkökantojen taakse. Pyrkimyksenäni on retorisen diskurssianalyysin keinoin osoittaa kirjoittajien omaa näkökulmaa tukevien merkitysten tuottamista kielellisessä vuorovaikutusprosessissa. Tutkimukseni aineisto koostuu kolmesta verkkokeskusteluketjusta, jotka sijoittuvat aikaväleille 5.3.–3.4.2006, 8.6.–13.6.2006 ja 12.7.–28.7.2006. Keskustelut on otsikoitu Haataisen mediassa esittämiä puheenvuoroja mukaillen seuraavasti: "Pörssiyhtiöiden naiskiintiöt voivat sopia Suomeenkin", "Hallitus vaatii yrityksiä nostamaan naisia johtopaikoille" ja "Pörssiyhtiöihin voidaan säätää lailla naiskiintiöt".

Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraavaan kolmeen tutkimuskysymykseen:

- 1) Miten keskustelijat ovat keskusteluun asemoituneet eli minkä kannan he ovat siinä ottaneet?
- 2) Millaisia retorisia keinoja pörssiyhtiöiden sukupuolikiintiöitä koskevassa verkkokeskustelussa hyödynnetään, ja mitkä ovat niiden käytön seuraukset?
- 3) Millaisten laajempien teemojen ohjaamana kiintiökeskustelua käydään ja miten nämä teemat keskustelussa näkyvät?

Lähestyn aineistoa kielenkäytöllisestä näkökulmasta retorista diskurssianalyysia soveltaen, jonka avulla pyrin tuomaan sukupuolikiintiökeskusteluun "erilaisen" tutkimuksellisen näkökulman. Kiinnitän analyysissäni erityistä huomiota siihen tapaan miten sukupuolikiintiöistä puhutaan, miten niistä esitettyjä väitteitä ja kannanottoja argumentoidaan ja miten vakuuttavuutta tuotetaan. Analyysini tuloksena määrittelen ensimmäiseksi sukupuolikiintiöitä koskevat argumentaatiopositiot<sup>1</sup>, joista käsin väitteitä esitetään ja joiden puolustamiseen kirjoittajat tähtäävät. Tutkimustehtäväni on analysoida näitä oman argumentaatioposition puolustamises-

---

1 Argumentaatiopositiolla viitataan puhujan tai kirjoittajan esittämiin, ristiriitaisiinkin mielipiteisiin, uskomuksiin ja asenteisiin, jotka ovat tilannesidonnaisia asemoitumisia julkisessa keskustelussa (Billigin 1989, 1991). Argumentaatioposition käsitteestä lisää luvussa 3.1.3.



sa käytettyjä retorisia tulkintarepertuaareja<sup>2</sup> ja laajempia keskustelua ohjaavia teemoja. Koska diskurssianalyysin teoriassa kieli ymmärretään funktionaalisenä, seurauksia tuottavana (esim. Jokinen ym. 1993, 41–42), kysyn tutkimuksessani myös, mitä seurauksia retorisilla keinoilla on siinä yhteydessä, jossa niitä on käytetty.

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraporttini koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto-osuus, jossa olen esitellyt sukupuolikiintiökeskustelun taustan sekä tutkimukseni lähtökohdat ja tavoitteet. Johdannon jälkeisessä teoriaosuudessa tarkastelen yleisesti naisten vähäistä osuutta pörssiyritysten hallituksissa ja yritysten ylimmässä johdossa. Esitän tutkimustietoa siitä, miksi naisia tulisi olla enemmän hallituksissa ja johtotehtävissä ja esittelen myös eri teorioita siitä, miksi naisten osuus on kasvanut näillä paikoilla hitaasti eli miksi naisten ja ylimmän johdon välillä vallitsee edelleen ”lasikatto”. Teoriaosuuden lopussa johdattelen lukijaa myös diskurssianalyysin pariin esittelemällä lyhyesti muutamia naisjohtajia ja sukupuolikiintiöitä käsitteleviä diskurssianalyttisiä tutkimuksia.

Kolmannessa luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmetodin, retorisen diskurssianalyysin, ja perustelen metodivalintaani. Selvennän samassa luvussa tämän tutkimuksen kannalta olennaisia teoreettisia ja analyttisiä käsitteitä ja kuvailen aineistoani sekä analyysin kulkua. Pohdin luvun lopussa myös tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esittelen analyysini tulokset, joita seuraan viidennen luvun yhteenvedolla ja tulosten pohdinnalla laajemmassa kontekstissa. Tutkimusraporttini päätän kuudennen luvun loppusanoihin.

---

<sup>2</sup> Retoriset tulkintarepertuaarit toimivat kielenkäytön resursseina, sosiaalisesti jaettuina tulkintatapoina ja tarjoavat vaihtoehtoisia, erilaisten retoristen keinojen käyttötapoja (Potter 1996, 116). Käsitteestä lisää luvuissa 3.1.2 ja 3.1.3.

## 2 HALLITUSNAISET JA PÖRSSIYHTIÖIDEN SUKUPUOLIKIINTIÖT

Hallituksen tehtävänä on säännöllisten tapaamisten tuloksena auttaa yrityksen johtoa kehittämään liiketoimintastrategioitaan ja asettamaan toiminnan tavoitteita. Hallitus on myös mukana varmistamassa suunnittelun tehokkuutta ja resurssien taloudellista käyttöä. Hallitus myös useimmiten valitsee yrityksen toimitusjohtajan, valvoo yrityksen tuloksellisuutta ja varmistaa, että säännöksiä noudatetaan. Hallituksen pääasiallinen tehtävä voidaan siis kiteyttää yrityksen menestymisestä huolehtimiseksi omistajien ja muiden sidosryhmien tavoitteet huomioiden. (Hirvonen ym. 2003, 209–210) Hallitus ei kuitenkaan voi työskennellä pelkästään oman harkintansa varassa, vaan sen on noudatettava lainsäädäntöä (josta osa on pakottavaa ja osa tahdonvaltaista) ja eri lähteistä peräisin olevia säännöksiä ja suosituksia (Hallitustyöskentelyn opas 2004). Yhteiskuntavastuullisuus edellyttää hallituksen roolin laajentamista. Hallituksen on kohdeltava organisaation sidosryhmiä eettisesti, eikä ainoastaan maksimoida osakkeenomistajien hyvinvointia. (Van der Walt & Ingley 2003, 221)

Hallitukset voivat olla joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia hallituksia. Sisäinen hallitus muodostuu yrityksessä toimivasta johdosta ja sen puheenjohtajana on toimitusjohtaja. Ulkoinen hallitus puolestaan koostuu sivutoimisista, yrityksen ulkopuolisista omistajia edustavista asiantuntijoista. Myös sekahallitukset ovat tavallisia, jolloin hallituksessa on sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia jäseniä. (Hirvonen ym. 2003, 185) Sisäiset hallitusjäsenet lunastavat yleensä hallituspaikkansa normaalin urakehityksen myötä nousemalla johtopaikoille. Ulkopuoliset jäsenet puolestaan kutsutaan hallitukseen puheenjohtajan tai nimityskomitean toimesta. (Burgess & Tharenou 2002, 41) Ulkoisten jäsenten kokemusta, toimialatietämystä ja neuvoja sekä tärkeitä resursseja arvostetaan, kun taas sisäisillä jäsenillä on tärkeää ja arvokasta yrityskohdaista tietoa (Zelechowski & Bilimoria 2004, 337). Enronin kaltaisten yritysskandaalien myötä ulkopuolisten ja riippumattomien jäsenten määrä ja merkitys on kuitenkin kasvanut. Suomesakin on havaittavissa trendi kohti ulkoisia hallituksia. Myös toimitusjohtaja jää yhä tavallisemmin hallituksen ulkopuolelle. (Hirvonen ym. 2003, 185–186) Hallituksilta ja hallitusjäseniltä vaaditaan nykyään myös yhä näkyvämpää ja vastuullisempaa toimintaa.

Vuonna 2003 Valtioneuvoston tasa-arvon edistämishjelma asetti tavoitteekseen hallitusten naisjäsenten osuuden kasvattamisen 40 prosenttiin. Tavoite koskee niitä yhtiöitä, jotka ovat kokonaan valtion omistuksessa tai joissa valtio on merkittävänä sijoittajana. Vaikka Suomen



valtio on vähitellen vähentänyt yritysomistuksiaan, on se edelleen merkittävä omistaja yli 50 osakeyhtiössä, joista suurin osa on pörssiyhtiöitä. Valtio onkin toiminut hyvänä esimerkkinä naisten osuuden kasvattamisessa. Esimerkiksi Altian seitsemästä hallituspaikasta kolme paikkaa on naisilla, ja yritys sai hiljattain myös historiansa ensimmäisen naispuolisen pääjohtajan. Lisäksi esimerkiksi Fortum, Neste Oil ja Finnair ovat valinneet hallituksiinsa lisää naisia. (Talouselämä 7.4.2006) Valtionyhtiöissä 40 prosentin naisosuustavoite hallituksissa täyttyikin tänä vuonna, mutta pörssiyhtiöiden hallituksissa naisia on vain noin 17 prosenttia (Talouselämä 28.8.2006).

## 2.1 Hallitusnaisten osuus, tausta ja asiantuntijuus

Naisten hallitusedustusta näkee usein kuvattavan kahdenlaisilla tilastoilla: naisten prosentuaalinen osuus hallitusjäsenistä ja niiden organisaatioiden prosentuaalinen osuus, joiden hallituksissa on vähintään yksi nainen. Ensiksi mainittu luku on yleensä tilastoissa pienempi hallitusten miesvaltaisuuden vuoksi. (Burgess & Tharenou 2002, 39). *Catalyst* tutkii naisten asemaa työelämässä ja pyrkii edistämään ja lisäämään tietoutta naisjohtajuudesta. Catalyst on jo kymmenen vuoden ajan raportoinut naisten hallitusedustuksesta Yhdysvalloissa, jossa kiinnostuksen kohteena ovat olleet Fortune500 -listalle<sup>3</sup> kuuluvien yritysten hallitukset. Uusimassa Catalyst-raportissa, jossa on tutkittu vuoden 2005 tilannetta, todetaan, että naisten edustus hallituksissa on viimeisen 10 vuoden aikana kasvanut, mutta vauhti on ollut erittäin hidasta. Vuonna 2005 naisilla oli hallussaan 14,7 % Fortune500 -listalle kuuluvien yritysten hallituspaikoista. 10 vuotta sitten vastaava luku oli 9,6 %. Viimeisen vuosikymmenen aikana kasvuvauhti onkin ollut keskimäärin vain 0,5 prosenttiyksikköä vuodessa, mikä vastaa 21 uutta hallituspaikkaa. Raportissa todetaankin, että jos vauhti tulee jatkumaan samana, ovat naiset ja miehet tasavertaisesti edustettuna Fortune500 -hallituksissa vasta 70 vuoden kuluttua! (Catalyst 2006, 1, 5)

Suomessa naisten ja miesten suhdeluku näyttää hieman valoisammalta. Naisten osuus suurimpien pörssilistattujen yhtiöiden hallituksissa on meillä noin 19 prosenttia (European Commission Database on women and men in decision-making 2006). Kehityksen positiivisesta

<sup>3</sup> Fortune500 on Fortune-lehden vuosittain julkaisema lista, jossa luetellaan Yhdysvaltojen tuotoltaan 500 suurinta julkista yritystä. Fortune-lehti julkaisee ja ylläpitää myös samalla periaatteella tuotettuja Fortune100- ja Fortune1000-listoja. (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>)

suunnasta kertonee se, että vielä vuoden 2003 alussa naisten hallitusedustus suurimmissa yrityksissä oli 11 % ja Suomen sadan suurimman yrityksen joukossa olevien 52 yrityksen hallituksissa ei ollut lainkaan naisia (Lämsä 2003, 26).

Naisten demografisia ominaisuuksia, työkokemuksia, taitoja ja taustaa on pyritty selvittämään yksinkertaisten tilastollisten analyysien avulla. Amerikkalaisia, kanadalaisia ja brittiläisiä naisjohtajia koskevat 1990-luvulla tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että naisjohtajilla on pääsääntöisesti korkea koulutus ja erittäin vahva oman alansa ammatillinen hallinta. (Burgess & Tharenou 2000, 112) Hillman ym. (2002) tutkivat Fortune100 -listalla olevien yritysten hallituksissa olevien valkoihoisten naisten ja miesten ominaisuuksia ja sitä, onko eroavaisuuksia löydettävissä. Mielenkiinnon kohteena olivat myös etniset vähemmistöt. He löysivät eroavaisuuksia ammatillisessa taustassa, koulutuksessa ja hallitusyhteyksissä. Naisilla on myös todennäköisemmin ei-liiketaloudellinen tausta, korkeampi tutkinto, ja he liittyvät useampiin hallituksiin miehiä nopeammin. Ne harvat naiset, jotka ovat hallituspaikkansa lunastaneet, ovat myös erittäin haluttuja useisiin eri hallituksiin (Bilimoria & Wheeler 2000, 141). Esimerkiksi Suomessa kauppaneuvos Soili Suonojalla, entisellä Fazer Amican toimitusjohtajalla, on peräti 11 hallituspaikkaa. Myös varatuomari Birgitta Kantolaa sekä Nokian jättäneitä Sari Baldaufia ja Ursula Raninia on oletettavasti pyydetty useampaan hallitukseen kuin mitä he ovat suostuneet. (Talouselämä 7.4.2006)

Hallituksissa olevien miesten ja naisten keski-ikä välillä on havaittu olevan eroja. Singhin ja Vinnicomben (2003, 355) tutkimuksen kohteena olleet FTSE 100 -yritysten<sup>4</sup> sisäiset hallitusnaiset ovat keskimäärin seitsemän vuotta miesjohtajia nuorempia heidän keski-ikänsä ollessa 44 vuotta. Useat heistä oltiin nimitetty hallituksiin ennen 40 ikävuotta. Hallitusten ulkopuoliset johtajat puolestaan olivat keski-ikältään 55-vuotiaita, viisi vuotta miespuolisia kollegoitaan nuorempia (ma. 352). Bilimoria ja Wheeler (2000, 141) kuitenkin toteavat, että viime vuosien aikana nais- ja miesjohtajien ikäero on kaventunut.

Burgess ja Tharenou (2000) selvittivät sisäisten ja ulkoisten hallitusnaisten taustoja haastatteleamalla 572 naisjohtajaa. He havaitsivat, että ulkoiset hallitusnaiset olivat korkeammin koulutettuja, he olivat vanhempia ja edenneet johtajaurallaan paremmin kuin sisäiset hallitusnaiset.

<sup>4</sup> FTSE 100 -osakemarkkinaindeksi perustuu Ison-Britannian 100 suurimman yrityksen osakkeisiin ja FTSE 100 -listalle kuuluu 100 suurinta Lontoon pörssissä noteerattua yritystä. (<http://www.ftse.com/>)



Perhetaustaltaan naisjohtajat eivät juurikaan eronneet toisistaan. Toimialoissa tosin löytyi eroja: enemmistö ulkoisista naisjohtajista työskenteli suuremmissa yrityksissä ja julkisella sektorilla, tilanteen ollessa päinvastainen sisäisten hallitusnaisten kohdalla. (ma. 120-121) Arfken ym. (2004, 181–181) mainitsevat naisjohtajia olevan vähiten perinteisillä ”miesten aloilla” kuten rakennusteollisuus, autoteollisuus ja tekninen ala yleisesti. Pehmeiksi luokitelluilla aloilla – esimerkiksi tiedotusala, vähittäiskauppa ja palvelut – on puolestaan enemmän naisia johtajina. Yleisesti ottaen suurimpien yritysten hallitukset ovat Arfkenin ym. (ma.) mukaan kokoonpanoltaan monipuolisimpia.

Yli puolella Sheridanin (2002, 206) haastattelemista hallitusnaisista oli kokemusta yleisjohdosta ja yli kolmasosalla taloushallinnon johdosta. Lisäksi kolmasosa ilmoitti kokemuksensa karttuneen pääasiassa markkinoinnin ja myynnin asiantuntijuudesta. Linjajohdon kokemus näyttääkin olevan merkittävä tekijä hallituspaikoille nimittämisessä. Juuri linjajohdon kokemuksen puute on usein mainittu syyksi sille, että naiset etenevät hitaasti johto- ja hallituspaikoille (ks. esim. Pollak 2000, 266).

## **2.2 Miksi naisia pitäisi olla enemmän pörssiyritysten hallituksissa?**

Naisjohtajien osuuden kasvattamista on yritysmaailmassa perusteltu pääasiassa diversiteettiin ja yrityksen tuloksellisuuteen vedoten. Nämä kaksi perustelua ovat tosin monilta osin yhteneväisiä, sillä yrityksen tuloksellisuus on useiden näkemysten mukaan seurausta juuri diversiteetistä. Käsittelen kuitenkin näitä kahta asiaa omina lukuinaan, mutta aluksi esittelen tutkimuksia naisjohtajien tuomasta kontribuutiosta ja lisäarvosta hallitustyöskentelyyn.

### *2.2.1 Naisjohtajien tuoma kontribuutio ja lisäarvo*

Burgess ja Tharenou (2002, 40) perustelevat naisjohtajien rekrytoimisen tärkeyttä hallituksiin kahdeksalla näkökohdalla: lisääntynyt diversiteetti hallitusten mielipiteissä, naisjohtajien tuomat strategiset kontribuutiot, vaikutus organisaation päätöksentekoon ja johtamistyyliin, naisjohtajien toimiminen mentoreina ja roolimalleina, yritysimagon parantaminen sidosryhmien keskuudessa, naisten kyvyt ja saatavuus johtotehtäviin, pätevien miesjohtajien vähäisyys ja ”paremman” hallitustyön takaaminen. Myös Bilimoria ja Wheeler (2000, 139) ovat tarkas-



telleet eri tutkijoiden tuloksia siitä, millaisen kontribuution naiset tuovat hallitustyöskentelyyn ja havaitsivat naisten tuovan monia liiketaloudellisia ja poliittisia hyötyjä. Naisjohtajien avulla yritys saa kilpailuetua ottaessaan diversiteetin paremmin huomioon sekä tuote- että työmarkkinoilla. Naiset ovat myös tärkeässä asemassa kiinnittäessään yrityksen huomiota naisten rekrytointiin ja etenemiseen. Lisäksi naiset toimivat tärkeinä roolimalleina ja mentoreina muille urahakuisille ja johtajapotentiaalia osoittaville naisille. Usein hallituksessa olevat naisjohtajat ovat keski-ikästään nuorempia kuin miesjohtajat, joten he tuovat myös tätä kautta tuoreita ideoita hallitustyöskentelyyn ja yrityksen strategiaan painotuksiin.

Naiset voivat toimia muutosagentteina koskien naisten haasteita työelämässä, kuten rekrytointia ja etenemistä, pitämällä nämä asiat ajankohtaisina hallituksen agendalla (Bilimoria & Wheeler 2000, 139). Tässä piilee kuitenkin oma problematiikkaansa, sillä mikäli naiset lähtevät ajamaan hallituksissa vain ja ainoastaan ”naisten asiaa”, saatetaan heidät leimata feministeiksi, eikä heitä tällöin tunneta kompetensseistaan johtajina. Monet naispuoliset huippujohtajat eivät useinkaan tunne oloaan kovinkaan luontevaksi edistäessään naisten asiaa hallituksissa. He kuitenkin näkevät itsensä ensisijaisesti johtajina, ei naisjohtajina. (Bilimoria 2006, 58)

Naisjohtajien kontribuutiota hallitukseen voidaan perustella myös demografisilla tekijöillä. Nykyiset miesjohtajat ikääntyvät ja ovat pikku hiljaa jäämässä eläkkeelle, mikä osaltaan luo uusia mahdollisuuksia naisjohtajien pääsyle hallituspaikoille. (Burke 2003, 347) Hallituspaikoilla olevat naisjohtajat ovat keskimäärin mieskollegojansa nuorempia (ks. luku 2.1). Hallitukset hyötyvät tästä uusien ja tuoreiden ideoiden ja strategioiden muodossa. McGregor (2003) haastatteli tutkimustaan varten nuorempia (alle 40-vuotiaita) ja vanhempia (yli 45-vuotiaita) uusiseelantilaisia naisjohtajia tavoitteenaan selvittää sukupolvien välistä hallitustyöskentelyn dynamiikkaa. Molemmat ryhmät olivat yhtä mieltä siitä, että nuoremmat johtajat tuovat hallitukseen uusia ja tuoreita perspektiivejä ja luovuutta, halukkuutta ilmaista mielipiteensä avoimemmin ja uudenlaisia toimimisen muotoja (ma. 373–374). Naisten on myös todettu tuovan hallitukseen monipuolisempaa keskustelua, sillä heillä on oletettavasti paremmat mahdollisuudet esittää enemmän kysymyksiä kuin miehillä (Bilimoria & Wheeler 2000, 139).

Viime aikoina on entistä enemmän alettu kiinnittää huomiota naisjohtajuuden ja yritysmaailman väliseen suhteeseen. Aaltio-Marjosola (2001, 148) mukaan yrityksiin suuntautuu odotuksia siitä, että niiden tasa-arvorakenteet ovat kunnossa. Pelkistä miehistä koostuva yrityksen hallitus joutuu mediassa tällöin negatiiviseen valoon. Tällöin herää kysymys, eikö sopivia nais-



kandidaatteja ole ollut, vai eikö yritys yksinkertaisesti rekrytoi naisia. Huse ja Solberg (2006, 114) myös korostavat, että hallitusten naisjohtajat luovat tietynlaista mielikuvaa kaikille yrityksen sidosryhmille. Etenkin media on merkittävä tekijä naisjohtajista syntyvän kuvan luomisessa ja siihen vaikuttamisessa. Naisjohtajuuskysymys on median toimesta nostettu esille erityisesti 1990-luvun aikana (Aaltio-Marjosola 2001, 148). McGregor (1997, ks. Burgess & Tharenou 2002, 43) väittää, että johtajaksi pyrkivien naisten tulisi rakentaa tietoinen ja suunnitelmallinen strategia julkisuuskuvansa luomiseksi ja vahvistamiseksi, sillä naiset, joilla on korkeampi profiili julkisuudessa, ovat päässeet helpommin johtajiksi kuin matalaprofiilisemmat naiskollegansa. Julkisuuskuvan rakentamiseen liittyy olennaisesti taito ymmärtää ja hallita mediaa, joka on hyvin tärkeä itsensä markkinoimisen väline. Keinoja tähän ovat muun muassa julkinen puhuminen ja esiintyminen tai julkiset debaattit, journalistikontaktit sekä liiketaloudellisiin ja ammattifoorumeihin osallistuminen. (Burgess & Tharenou 2002, 43)

Yritykset voivat myös korostaa naisten osuutta johtotehtävissä ja täten hyödyntää tasa-arvoisuutta yritysimagossaan median välityksellä. Tällöin yritys saattaa houkutella enemmän naisia, ja miksei miehiäkin puoleensa, mutta vaarana tällöin on, että kehittymishaluisia miesjohtajia tällainen imago ei miellytäkään ja he hakeutuvat kilpailevien yritysten palvelukseen. Toinen vaara on myös, että naisille ei anneta todellista valtaa toimia johtotehtävässään, vaan heidät palkataan ainoastaan eräänlaisiksi mannekiineiksi imagomielessä. (Aaltio-Marjosola 2001, 150) Bilimoria (2006, 48–49) kuitenkin muistuttaa, että naisjohtajien näkyvyys yritysten hallituksissa nostaa yrityksen legitimitettiin eli yrityksen ympäristöstään saamaa hyväksymisen tasoa etenkin diversiteettikysymyksistä kiinnostuneiden sidosryhmien keskuudessa. Täten yritys osaltaan panostaa menestymiseensä myös tulevaisuudessa. Pollak (2000, 263) huomauttaa lisäksi, että naisjohtajilla on merkitystä myös sisäiselle yritysimagolle: naisjohtajat hallituksessa viestivät koko organisaation työntekijöille siitä, että yritys on sitoutunut naisten urakehityksen edistämiseen. Etenkin hallituksessa olevat naisjohtajat saavat organisaation muut naiset suhtautumaan omiin uranäkymiinsä erittäin positiivisesti (Bilimoria 2006, 49).

Naisjohtajat ovat siis tärkeässä asemassa muiden organisaation naisten kannalta, sillä he voivat ainutlaatuisella tavalla toimia tärkeinä roolimalleina, mentoreina ja sankarihahmoina muille urahakuisille ja johtajapotentiaalia osoittaville naisille organisaatiossa (Bilimoria 2000, 31). Roolimalliteoria ei ole merkitykseltään lainkaan vähäinen, sillä nuoret urasuuntautuneet naiset hyödyntävät aktiivisesti erilaisia roolimalleja uransa tukena, kuten Singh ym. (2006) ovat tutkimuksessaan osoittaneet. Kymmenen brittinaisen haastattelussa tuli esille yhteensä 50 rooli-



mallia, joista osa on myös hyvin tunnettuja. Roolimalleja löydetään monista eri lähteistä, mutta enemmistönä on kuitenkin liike-elämästä löytyvät roolimallit. Roolimallien pääasiallinen käyttötarkoitus on luoda ”ideaalinen minä”, joka tulevaisuuden uramenestyksen kautta on saavutettavissa. Naiset ihannoivat roolimalleissaan tiettyjä persoonallisuudenpiirteitä, joita ovat muun muassa monet tyypilliset maskuliiniset piirteet, kuten kontrolli ja päättäväisyys. Useat naiset kuitenkin arvostavat menestyneiden roolimalliensa feminiinistä tyyliä ja haluavat jäljitellä sitä omalla urallaan. Roolimalli voi antaa myös hyvän esimerkin työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä ja tasapainosta. (ma. 72–75)

### 2.2.2 *Diversiteetti ajankohtaisena teemana*

Viime aikoina naisten edustuksen tärkeyttä yritysten hallituspakoilla ja ylimmässä johdossa on perusteltu etenkin diversiteetillä ja sen tuomilla eduilla. Diversiteetti on käsitteenä monimutkainen ja se voidaan määritellä monin eri tavoin merkityksestä ja kontekstista riippuen. Yleisen näkemyksen mukaan diversiteetti muodostuu kuudesta pääasiallisesta ulottuvuudesta – ikä, etninen alkuperä, sukupuoli, fyysiset ominaisuudet, rotu ja seksuaalinen orientaatio – ja kahdeksasta liikkuvammasta ulottuvuudesta, jotka eivät ole yhtä näkyviä kuin pääasialliset ulottuvuudet (Litvin 1997, 199–200). Point ja Singh (2003) ovat tutkineet 241 eurooppalaisen suuryrityksen Internet-sivuja löytääkseen yritysten omia määrittelyjä diversiteetistä. Diversiteetin eri ulottuvuuksista sukupuoli mainitaan yritysten sivuilla useimmin, ja erityisen tärkeä asia sukupuolidiversiteetti näyttää olevan etenkin brittiläisillä, ruotsalaisilla ja suomalaisilla yrityksillä. Erityiseksi huolenaiheekseen yritykset ilmaisevat naisten osuuden johtopaikoilla. Isossa-Britanniassa ja Pohjoismaissa pyritäänkin aktiivisesti lisäämään naisten edustusta hallituksissa, ja Norjassa onkin jo säädetty lailla naisten osuuden kasvattamisesta. (ma. 756–757) Myös Espanjan parlamentti käsittelee parhaillaan lakia, jonka mukaan naisilla tulisi olla 40 prosenttia pörssi- ja suuryritysten hallituspaikoista (Helsingin Sanomat 19.9.2006).

Hallitustyön yhteydessä diversiteetillä viitataan hallituksen kokoonpanoon ja yksittäisten hallitusjäsenien muodostamaan ominaisuuksien, piirteiden ja asiantuntijuuden yhdistelmään. Toisin sanoen hallituksen diversiteetillä tarkoitetaan sitä inhimillisen – älyllisen ja sosiaalisen – pääoman yhdistelmää, jonka hallituksen jäsenet yhdessä muodostavat ja jonka avulla he toteuttavat tehtävänsä. (van der Walt & Ingley 2003, 219–220) Diversiteetti kattaa laajimmillaan hallitusten jäsenten iän, sukupuolen, etnisen alkuperän, kulttuurin, uskonnon, riippu-



mattomuuden, ammatillisen taustan, tiedot, tekniset kyvyt ja asiantuntijuuden sekä kokemukset uran ja elämänculun aikana (Milliken & Martins 1996, 403–404).

Hallituksen diversiteetillä on tutkimusten mukaan osoitettu kontekstista riippuen olevan lukuisia eri hyötyjä. Diversiteetti tuo yritykseen lisää tietoa, tuoreita ideoita ja näkökantoja avustamaan ongelmanratkaisua, parempia tuotteiden asemointiratkaisuja, parantunutta strategista suunnittelua, uutta tietoa ja mielipiteitä ja jopa lisää tulosvastuullisuutta (Arfken ym. 2004, 178). Van der Walt ja Ingley (2003, 219) ovat pohtineet diversiteetin ideaa laajemmassa kontekstissa ja näkevätkin hallituksen diversiteetin edustavan koko länsimaisen yhteiskunnan rakennetta. Elämme nykyään monikulttuurisemmassa ja (ainakin näennäisesti) sukupuolisen-sitiivisemmässä yhteiskunnassa, jossa yksilöiden henkilökohtaiset taustat ovat moninaisempia. Naisjohtajat tuovat hallitustyöskentelyyn erilaisen ulottuvuuden, sillä heillä on usein hyvin erilaisia työ- ja elämäncokemuksia taustallaan miehiin verrattuna. Esimerkiksi uusien tuotteiden lanseeraamisessa naisten tietous naiskuluttajista olisi erittäin hyödyllistä. Naiset nostaisivat hallituksessa esiin uusia kysymyksiä, kyseenalaistuksia ja herkkyyttä uudenaalaisille näkökulmille. Naisjohtajat toimisivat myös tärkeinä roolimalleina nuoremmille urahakuisille naisille. (Singh & Vinnicombe 2004, 481)

Osassa ryhmätyötä koskevista tutkimuksista on osoitettu, että tiimin diversiteetti johtaa parempaan suorituksen tasoon. Hallitustyöskentelyn kannalta tämä tarkoittaa, että hallituksen työskentely tehostuisi, jos se koostuisi taustoiltaan mahdollisimman erilaisista jäsenistä. (Singh & Vinnicombe 2004, 481) Burgess ja Tharenou (2002, 40) esittävät myös, että homogeeniset ryhmät ratkaisevat ongelmia homogeenisilla tavoilla ja että heterogeenisessä ryhmässä liian yksipuolisen päätöksenteon riskit saataisiin tällöin minimoitua. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti sovellettavissa kaikkiin tilanteisiin, sillä joissain tilanteissa homogeenisen ryhmän on todettu olevan parempi vaihtoehto. Esimerkiksi Hambrick ym. (1996) osoittivat pitkittäistutkimuksessaan, että heterogeeniset tiimit olivat toiminnassaan ja reaktioissaan hitaampia ja eivät vastanneet yhtä nopeasti kilpailijoiden aloitteisiin kuin homogeeniset ryhmät. Selityksenä tälle on heikko tiimikonsensus, sillä mitä heterogeenisempi ryhmä on, sitä todennäköisemmin sen sisällä syntyy erimielisyyksiä. Myös Knight ym. (1999) ovat selittäneet diversiteetin negatiivista vaikutusta ryhmän päätöksentekoon sillä, että heterogeeniset tiimit vaativat päätöksentekoprosessiin enemmän aikaa ja vaivaa, mikä heikentää tiimin tehokkuutta. On kuitenkin huomattava, että kumpikaan näistä tutkimuksista ei koskenut hallitusdiversiteettiä, joten kontekstisidonnaisuus ryhmäprosessien tutkimuksessa onkin huomioitava. Esi-



merkiksi Murrayn (1989) hetero- ja homogeenisiä ryhmiä koskevat tutkimustulokset osoittivat, että homogeeniset ryhmät toimivat paremmin markkinoilla vallitsevan intensiivisen kilpailutilanteen aikana ja heterogeeniset ryhmät ovat tehokkaampia vastaamaan esimerkiksi dynaamisiin organisaatiomuutoksiin. Argumentteja diversiteettiä vastaan löytyykin nimenomaan ryhmädynamiikan näkökulmasta.

Vaikka diversiteettiin on kiinnitetty lisääntyvässä määrin huomiota ja sen on todettu olevan tärkeää, on suunta kohti diversiteetiltään tasapainoisempia hallituksia ollut varsin hidasta (van der Walt & Ingley 2003, 219–220). Robinson ja Dechant (1997, 21) ovat esittäneet yhdeksi syyksi sen, että diversiteetti ei useinkaan ole yritysten liiketoiminnan prioriteettien kärkipäässä, sillä muunlaiset tekijät, joiden nähdään tuovan konkreettista taloudellista hyötyä, ovat yritysten kannalta paljon houkuttelevampia. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa erilaiset organisaatorakenteen uudistamiset ja osakemarkkinoilta tulevat paineet. Robinson ja Dechant (ma.) kuitenkin korostavat, että diversiteetin tavoitteisiin on sitouduttava pitkällä aikavälillä ennen kuin siitä saatavat hyödyt konkretisoituvat. Vaikka diversiteetillä on sinänsä arvoa laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa, on sen tuotava myös organisaatioille itselleen lisäarvoa. Se, mitä lisäarvo käytännössä tarkoittaa, riippuu organisaation hallintorakenteesta. (van der Walt & Ingley 2003, 220) Esimerkiksi voittoa tavoitteleville yrityksille lisäarvo merkitsee voittoa, markkina-arvoa, osakkeiden arvonnousua ja osinkotuloja omistajille. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot puolestaan pyrkivät sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän lisäämiseen. (van der Walt ym. 2002, 328) Nykypäivänä edellä mainitun kaltainen jaottelu ei kuitenkaan välttämättä päde, sillä myös voittoa tavoittelevilta yrityksiltä vaaditaan yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämistä ja kestäväen kehityksen periaatteiden noudattamista. Yrityksiä kutsutaan nykyään jopa yrityskansalaisiksi, joilla on moraalinen velvoite parantaa yhteiskuntaa. Vaatimus on tullut pääasiassa yhä kriittisemmiltä asiakkailta ja muilta yrityksen sidosryhmiltä.

### 2.2.3 *Hallitusnaisten vaikutus yritysten tuloksellisuuteen*

Diversiteetin vaikutusta yrityksen tulokseen on tutkittu tarkkailemalla demografista diversiteettiä, toisin sanoen silmin havaittavissa olevaa diversiteettiä kuten sukupuoli ja etninen tausta (Erhardt ym. 2003, 102–103). Hallitusdiversiteetti määritellään tässä yhteydessä naisjohtajien suhteelliseksi osuudeksi yrityksen hallituksessa. Naisten rekrytoinnin hallitukseen on olta-



va tiukasti yhteydessä liiketaloudelliseen toimintaan ja sen on oltava yrityksen yksi kilpailuedun lähde (van der Walt & Ingley 2003, 225). Smithin ym. (2006, 586) mukaan aikaisemmat tutkimustulokset naisjohtajien yhteydestä yrityksen tuloksellisuuteen ovat olleet ristiriitaisia: sekä positiivisia että negatiivisia korrelaatioita on löydetty. Erhardt ym. (2003, 104) huomauttavat, että monet diversiteetin ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä koskevat tutkimukset ovat käyttäneet mittarina yrityksen koko henkilöstön diversiteettiä. Hallitusdiversiteetin ja yrityksen tuloksellisuuden yhteyttä on tutkittu vähemmän, vaikka hallituksen toiminta liittyy erittäin olennaisesti organisaation toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Tätä voidaan perustella sillä, että hallituksella on sekä vaikutusvaltainen asema yrityksen strategisten suuntaviivojen asettamisessa että tärkeä rooli yrityksen talouden ja ylimmän johdon toiminnan tarkkailijana.

Käytyään läpi aiempia tutkimuksia koskien hallituksen kokoonpanon ja yrityksen arvon (firm value) välistä yhteyttä Carter ym. (2003, 38–39) tulivat siihen tulokseen, että aiempien tutkimusten perusteella hallitusdiversiteetin ja yrityksen arvon välistä riippuvuutta on vaikea ennustaa. He käyttivät aiempia tutkimuksia kuitenkin empiirisen tutkimuksensa lähtökohtana ja osoittivat, että naisten osuuden ja yrityksen arvon välillä on positiivinen tilastollinen riippuvuus. He osoittivat myös, että tutkimuskohteena olleissa Fortune1000 -yrityksissä naisten hallitusosuuden kasvattaminen lisää myös muiden vähemmistöjen määrää ja päinvastoin. Naisten ja muiden vähemmistöjen osuus myös kasvaa yrityksen ja hallituksen koon kasvaessa. Erhardt ym. (2003) tutkivat 127 suuryrityksen naisten ja muiden vähemmistön prosenttiosuutta ja sen yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen käyttäen tunnuslukuina kokonaispääoman tuottoa (ROA) ja sijoitetun pääoman tuottoa (ROI). He osoittivat hallitusdiversiteetillä olevan positiivinen yhteys näillä indikaattoreilla mitattuun tuloksellisuuteen.

Smith ym. (2006, 571–572) kritisoivat aiempia tutkimuksia siitä, että ne on tehty pääasiassa Yhdysvalloissa ja tutkimusten kohteena ovat yleensä olleet maan suurimmat yritykset, joten tuloksia ei täten voi yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä. Aikaisemmat tutkimukset ovat olleet ristiriitaisia, ja Smith kollegoineen uskookin, että luotettavampia tuloksia saadaan, kun samoja yrityksiä tutkitaan pidemmällä aikavälillä. He ovatkin ottaneet kohteekseen 2500 suurta tanskalaisyritystä aikavälillä 1993–2001. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että naisten hallitusosuus ja osuus ylimmässä johdossa vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen.



Smithin ym. (2006) tutkimus osoitti myös, että positiivinen vaikutus tulokseen riippuu kuitenkin voimakkaasti naisjohtajien koulutustaustasta ja pätevydestä. Positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen yhdistetään pääasiassa niihin naisjohtajiin, joilla on yliopistotutkinto. Tällä on huomattava merkitys myös mahdollisten sukupuolikiintiöiden kannalta. Koska muodollisilla pätevyyskriteereillä on merkitystä, on myös tärkeää, että on olemassa potentiaalisiksi hallitusjäseniksi rekrytoitavien pätevien naisehdokkaiden joukko. Naisjohtajaehdokkaiden houkuttelevuus ja rekrytointi johtopaikoille onkin seikka, johon yritysten tulisi panostaa, jotta pätevien hallitusnaisten ehdokkaiden joukkoa saataisiin kasvatettua. Mikäli yritykset eivät naisjohtajien rekrytoimiseen ja etenemiseen panosta, saattavat mahdollisista hallituskiintiöistä tulevat pidemmän aikavälin seuraukset olla negatiivisia. (ma. 586–588)

Naisjohtajat ja hallitusnaiset voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen myös implisiittisemmin. Bilimorian ja Wheelerin (2000, 139) mukaan naisjohtajat auttavat yritystä saavuttamaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, sillä naiset ottavat diversiteetin paremmin huomioon tuotemarkkinoilla. Naiset saattavat myös tuoda esille uusia tapoja lanseerata tuotteita markkinoille, sillä he tuntevat edustamansa kohderyhmän eli naiset kuluttajina erityisen hyvin. Daily ym. (1999, 98) esittävät, että naisten panos yrityksen liiketoimintastrategisiin linjauksiin olisi erityisen tärkeää esimerkiksi automarkkinoilla, joilla naiset ovat suhteellisen uusi, mutta lisääntyvässä määrin varakkaampi kuluttajaryhmä. Hallitusnaisten osuus korreloi positiivisesti myös yritykseen sijoitetun pääoman kanssa, kun sijoittajat ottavat diversiteettikriteerin huomioon sijoituspäätöksissään. Tämä saattaa tarkoittaa, että potentiaalinen sijoittaja viekin rahansa yritykseen, joka on ottanut diversiteettikysymykset paremmin huomioon. (Daily & Dalton 2003, 9) Yhteiskuntavastuullisella yrityksellä ei siis tämän näkemyksen mukaan nykyään ole varaa jättää diversiteettikysymyksiä huomioimatta.

Tutkimusten osoittaessa, että suurempi naisjohtajien hallitusosuus vaikuttaa suotuisasti yrityksen tuloksellisuuteen, voidaan tätä pitää hyvin vahvana argumenttina naisten hallitusosuuden lisäämiselle. Edelleen voidaan kuitenkin pohtia syitä siihen, miksi suunta kohti (sukupuolen perusteella) monimuotoisempia hallituksia on ollut hidasta. Naisten hidasta etenemistä johtotehtäviin selitetään useimmiten lasikattoilmiöllä. Käsite ”lanseerattiin” käyttöön Yhdysvalloissa 1970-luvulla ja sillä viitataan organisatoristen asenteiden ja ennakkoluulojen luomiin näkymättömiin, mutta läpäisemättömiin esteisiin, jotka estävät naisia pääsemästä ylimmille johtopaikoille. Lasikattoilmiön avulla kuvataan siis sukupuolten välistä epätasa-arvoa. (Wirth 2001, 1) Termi ei luonnollisestikaan yksinään riitä selittämään naisten vähäisyyttä



hallituksissa tai ylimmässä johdossa, vaan on haettava sen takana piileviä selitysmalleja (Burgess & Tharenou 2002, 39). Lasikattoilmiön taustalla vaikuttaa lukuisia syitä, joita on eri teorioiden avulla pyritty selittämään. Eyring ja Stead (1998, 247) ovatkin luetelleet peräti 28 syytä lasikattoilmiölle. Seuraavassa luvussa käsittelemme yleisimpiä selitysmalleja, joita naisten vähäisyydelle hallituksissa ja ylimmässä johdossa on esitetty.

### 2.3 Miksi naisia on pörssiyhtiöiden hallituksissa niin vähän?

Oakley (2000, 322) jaottelee teorit, joilla Yhdysvalloissa on pyritty selittämään naisten vähäistä edustusta ylimmässä johdossa, kahteen ryhmään: ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne selitysmallit, joiden mukaan *organisaatiokäytännöt* ovat naisten etenemisen esteenä. Näitä organisaatiokäytäntöjä ovat muun muassa koulutus ja urakehitys sekä ylennyksiin ja palkitsemiseen liittyvät käytännöt. Toinen ryhmä pitää sisällään *behavioristiset ja kulttuuriset selitykset*, jotka käsittelevät esimerkiksi stereotypioita, tokenismia eli ainokaisilmiötä, vallankäyttöä, johtamistyyliä sekä ”hyvä veli” -verkostoja. Singh ja Vinnicombe (2004, 480) lisäävät, että Yhdysvaltojen kontekstissa havaitut selitysmallit pätevät myös Isossa-Britanniassa ja kuvastavat hyvin naisten huonoa etenemistä hallituksiin ja muihin yritysten eliittiryhmiin. He korostavat myös, että tutkimukset ovat osoittaneet Oakleyn jaottelun kuvastavan tilannetta koko länsimaaisessa yhteiskunnassa ja etenkin miesvaltaisissa organisaatioissa. Jaottelu pätee siis myös Suomen kohdalla, ja käsittelemme seuraavaksi lyhyesti edellä mainittuja etenemisen esteitä yksityiskohtaisemmin.

#### 2.3.1 Piilevät organisaatiokäytännöt etenemisen esteenä

Lasikattoilmiötä on usein selitetty organisatorisilla käytännöillä kuten epämuodolliset, piilossa olevat johdon ylentämiskäytännöt, tarvittavan urakehityksen puute ja naisten alempi palkkataso (Singh & Vinnicombe 2004, 480). Euroopan Komission tasa-arvoraportin mukaan naiset tienaa EU-maissa 15 prosenttia vähemmän kuin miehet eron ollessa Suomessa peräti 20 prosenttia. Tilanne ei raportin mukaan ole Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aika juuri-kaan muuttunut. Vaikka sukupuolten väliset palkkaerot ovat jonkin verran kaventuneet viimeisen 30 vuoden aikana, ovat palkkaerot silti merkittäviä sekä Suomessa että kaikissa muissakin EU-maissa. Pohjoismaissa sukupuolten väliset palkkaerot ovat pienempiä kuin muissa



OECD-maissa, mutta Suomen palkkaerot ovat Pohjoismaiden suurimmat ja Ruotsin vastavasti pienimmät. Palkkaeroa voidaan vain osittain selittää sillä, että naiset ja miehet työskentelevät eri aloilla. Koulutuksellakaan eroja ei voida selittää, sillä Suomessa naiset ovat jo jonkin aikaa olleet korkeammin koulutettuja kuin miehet. (Report on Equality between Women and Men 2006) Naiset ansaitsevat Suomessa noin 82 prosenttia miesten ansioista ja suurimmillaan naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat johtaja-ammateissa toimivien keskuudessa (Vanhala 2003, 35). Sukupuolten välinen palkkakuilu on maailmanlaajuinen ongelma, ja rahapalkan lisäksi vaikuttaa siltä, että naisjohtajat saavat myös vähemmän luontoisetuja ja ylimääräistä palkallista vapaata kouluttautumista varten kaikilla organisaatiotasoilla (Oakley 2000, 324).

Johtopaikoilla naisten edustus on keskittynyt tietyille aloille ja funktioihin, kuten henkilöstöala sekä viestintä ja PR. Nämä polut vievät harvoin organisaatioiden ylimpään johtoon, sillä useimmiten johtotehtäviin vaaditaan kokemusta linjajohdosta, mitä naisilla harvoin on heidän osaamisensa keskittyessä kapeammalle asiantuntija-alueelle. (Davidson & Burke 2000, 5-6) Nais- ja miesjohtajat toimivat usein myös eri toimialoilla: naisia on johtajina enemmän palvelusektorilla ja miehiä tuotantosektorilla (Vanhala 2003, 33). Hallitusjäseniä valittaessa kokemus linjajohdosta on tärkeä kriteeri, jota organisaatiot painottavat. Ehdokkailta odotetaan myös kokemusta tulosvastuullisista tehtävistä. (Pollak 2000, 266) Suomessa naisten huonoa etenemistä yksityisten yritysten johtotehtäviin ei kuitenkaan voida selittää linjajohdon kokemuksen puutteella yleisesti. Naisten jääminen lasikaton alle johtuu sitä vastoin etenkin miesvaltaisten alojen kuten rakennusalan ja teollisuuden linjakokemuksen puutteesta. (Vanhala 2003, 35) Linjajohtokokemusta tarvittaisiin viimeistään uran ”keskivaiheilla”, mutta naisille tarjotaan harvoin mahdollisuuksia kerryttää tätä kokemusta esimerkiksi työnkierron ja ylennysten avulla. Naiset eivät myöskään usein saa tarpeeksi työsuorituksiinsa liittyvää palautetta mieskollegoihinsa verrattuna, mikä saattaa olla yhtenä ylennysten esteenä. (Oakley 2000, 323) On kuitenkin myös esitetty, että naiset ovat vaatimattomampia kuin miehet ja jakavat mieluummin kiitoksen muiden kanssa kuin ottavat kunnian kokonaan itselleen. He luottavat usein myös formaaleihin organisaatiokäytäntöihin (esim. etenemissuunnitelmat), eivätkä tämän vuoksi useinkaan saa tarvittavaa näkyvyyttä ylennystensä kannusteeeksi. (Singh & Vinnicombe 2004, 480)

McGregor (2003, 375) kehottaa naisjohtajia panostamaan näkyvyyteen, sillä ”olkaan taputtaminen” on ollut merkittävä uraa edistävä tekijä hänen tutkimuksensa kohteena olleiden halli-



tusnaisten keskuudessa. Hän mainitsee hyvien naisjohtajaehdokkaiden näkymättömyyden olevan monissa yrityksissä syynä sille, etteivät ne palkkaa enempää naisia hallituksiinsa. Burgess ja Tharenou (2002, 43) korostavat myös naisten proaktiivisuuden ja omaaloitteisuuden tärkeyttä. Vapaaehtoiseksi asettuminen, itsensä markkinoiminen ja aloitteiden tekeminen ovat avainasemassa. Myös Pollak (2000, 268) kehottaa naisia hakeutumaan erilaisiin komiteoihin tai projekteihin, jotka antavat mahdollisuuden päästä kanssakäymisiin ylimmän johdon kanssa. Myös erilaisiin ammatillisiin organisaatioihin osallistuminen ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden hallituksiin pyrkiminen on hyödyllistä ja tuo naisille tärkeää työkokemusta ja näkyvyyttä.

Erilaiset koulutus- ja kehitysohjelmat saattavat kompensoida naisten linjajohtokokemuksen puutetta. Esimerkiksi markkinoinnin ja logistiikan kokemusta voi kompensoida osallistumalla erilaisiin alan koulutuksiin. (Burgess & Tharenou 2002, 43) On kuitenkin esitetty, että naiset uskovat ennemminkin kokemukselliseen oppimiseen kuin formaaliin koulutukseen ja he eivät useinkaan suunnittele urapolkujaan. Naisten urahakuisuuden puute on kuitenkin todettu myy-tiksi ja naisten on osoitettu olevan yhtä kunnianhimoisia kuin miestenkin. (Singh & Vinnicombe 2004, 480). Pollak (2000, 268) suosittelee naisia ottamaan urallaan riskejä, vaikka se tarkoittaisikin horisontaalista siirtymistä organisaatiossa viitaten tällä juuri linjajohtokokemuksen tärkeyteen. Yritykset hakevat hallituskandidaateiltaan usein myös kansainvälistä kokemusta, jota Pollak (mt. 266) kehottaa naisia myös hankkimaan.

Organisaatiokäytäntöjen lisäksi on myös lukuisia subjektiivisia tekijöitä, joiden katsotaan asettavan esteitä naisten etenemiselle. Tällaisia behavioristisia ja kulttuurisia selityksiä ovat muun muassa sukupuoliin liitettävät stereotypiat, erot johtamistyylyissä ja vallankäytössä, tokenismi-ilmiö ja ”hyvä veli” -verkostot. Behavioristisiin ja kulttuurisiin selityksiin voidaan lukea myös ajankohtainen teema uran, perheen ja työn yhdistämisestä, jota käsittelen seuraavassa luvussa edellä mainittujen selitysten jälkeen.

### *2.3.2 Behavioristiset ja kulttuuriset selitykset*

Maskuliinisuus ja feminiinisyys eivät ole ennalta määrättyjä ominaisuuksia vaan kulttuurisesti ja historiallisesti vaihtelevia ja jatkuvassa liikkeessä. Länsimaisessa kulttuurissa miehiä ja naisia on kuitenkin läpi vuosien kontrastoitu käyttäen erilaisia vastapareja. (Billing & Alves-



son 2000, 146) Tyypillisiä maskuliinisia ominaisuuksia ovat olleet esimerkiksi suorituskeisyys, aktiivisuus, aggressiivisuus, autoritaarisuus, rohkeus, kilpailunhaluisuus, rationaalisuus, realismi ja voimakkuus. Feminiinisinä ominaisuuksina on puolestaan pidetty muun muassa yhteistyökykyisyyttä, herkkyyttä, riippuvaisuutta, tunteellisuutta, intuitiivisuutta, passiivisuutta ja heikkoutta. (Marshall 1984, 27) Monissa kulttuureissa johtajuutta (leadership) ja etenkin johtamista (management) pidetään maskuliinisena ja se assosioidaan vain miehiin. Kuvailtaessa hyvän johtajan ominaisuuksia listan kärkipäässä ovat usein enemmän maskuliiniset kuin feminiiniset ominaisuudet. (Powell 2000, 242) Aaltio-Marjosola (2001, 156–157) kuitenkin muistuttaa, että sukupuolirooli on osa sekä naisen että miehen identiteettiä. Tietyt mielikuvat ja ennakkokäsitykset kuitenkin vaikuttavat siihen, kuinka helposti naiset tai miehet otetaan huomioon potentiaalisina johtajakandidaateina yrityksessä.

Myös johtamistyytlejä on luokiteltu feminiinisiin ja maskuliinisiin, mikä osaltaan ainoastaan vahvistaa sukupuolistereotypioita ja rajoittaa miesten ja naisten liikkumatilaa (Billing & Alvesson 2000, 155). Naisten ja miesten eroista johtajina on tehty jonkin verran tutkimuksia, mutta tutkimustulokset poikkeavat paljon toisistaan. Yleisesti akateemisissa tutkimuksissa, joissa samaa työtä tekeviä nais- ja miesjohtajia on verrattu keskenään, johtamistapojen eroavaisuuksia on löydetty hyvin vähän tai ei lainkaan (ks. esim. Aaltio-Marjosola 2001, 53; Alvesson & Billing 1997, 143). Kuitenkin on olemassa myös näyttöä siitä, että naisten ja miesten johtamistyylien välillä on eroavaisuuksia. Naisten katsotaan olevan johtajina demokraattisempia, yhteistyökykyisempiä, intuitiivisempia ja empaattisempia kuin miesten. Miehet puolestaan perustavat johtamistapansa useammin muodollisiin auktoriteetteihin. (Alvesson & Billing 1997, 143–144).

Myös mies- ja naisjohtajien vallankäytössä on joissain tutkimuksissa havaittu eroavaisuuksia. Naisten on havaittu käyttävän pikemminkin epäsuoraa eli normatiivista valtaa, kun taas suora vallankäyttö esimerkiksi käskyjen avulla nähdään tyypillisenä maskuliinisena toimintatapana. On kuitenkin pantava merkille, että yrityksen koko, johtamistilanne ja alaisten piirteet vaikuttava johtajuuteen yleisesti. Naisjohtajiin liitettävät vahvuudet ovat usein yhtenäisiä sellaisten naisiin stereotyyppisesti liitettyjen ominaisuuksien kanssa, kuten sosiaalisuus, empatia ja konfliktien ratkaisukyky. Mikäli heihin kohdistetaan johtajina näitä stereotyyppisiä oletuksia, voi se koitua ongelmaksi. Tämän vuoksi naisjohtajien stressi on joidenkin tutkimusten perusteella miehiä korkeampi. Toisaalta naiset voivat hyötyä ”tunteellisen sukupuolen” leimasta esimerkiksi siinä, että he voivat osoittaa tunteitaan työelämässä miehiä avoimemmin. Johtajatehtä-



vissä toimivan naisen uskottavuudelle se tosin saattaa olla rasite. (Aaltio-Marjosola 2001, 137–141)

Rosabeth Moss Kanter (1977) esitteli naisjohtajatutkimuksen merkkipaaluna pidettävässä teoksessaan *Men and Women of the Corporation* käsitteen token, jonka suomenkielien vastine on ainokainen. Termillä hän viittaa vähemmistösukupuolen edustajaan jossakin ryhmässä kuten naiseen yritysjohtajien joukossa. Ainokaista arvioidaan stereotypioiden ja yleistysten perusteella, mistä johtuen nainen muodostuu eräänlaiseksi symboliksi sukupuolelleen miesjohtajien joukossa, eli naisjohtaja edustaa sukupuoltaan yleisesti eikä itseään yksilönä. Päätöstilanteissa ainokaisen odotetaan toimivan vähemmistöään edustaen ja sen etuja ajaen, mutta hän ei pystykään toimimaan yksilönä eikä edistämään vähemmistönsä etuja. Ainokaisia ovat ne, joiden edustus jossain tietyssä yhteisössä on alle 15 prosenttia. Pörssiyhtiöiden hallituksessa naiset ovatkin usein ainokaisia. Johtopaikoilla ja hallituksissa olevien ainokaisten on kiinnitettävä huomiota käyttäytymiseensä, jotta mukautuisivat ryhmään. Ainokaisten on tällöin käytettävä energiaa ja voimavaroja käyttöksensä muokkaamiseen, johon enemmistön (tässä tapauksessa miesten) ei tarvitse kuluttaa voimavarojaan. Usein ainokaisella onkin niin sanottu julkinen minä työelämässä ja piilossa oleva yksityinen minä. (Singh & Vinnicombe 2004, 481–482) Ainokainen on usein myös psykologisten paineiden alla, millä todennäköisesti on negatiivinen vaikutus naisten tunteisiin ja asenteisiin (Oakley 2000, 330).

On myös väitetty, että miesten hallitsevat epäviralliset hyvä veli -verkostot ehkäisevät naisten urakehitystä (Travers & Pemberton 2000, 87). Tämä yrityksen huipulla toimiva verkosto on epävirallinen, miehistä koostuva sosiaalinen ryhmittymä, joka ulottuu horisontaalisesti yli organisaatiorajojen ja organisaatioiden. Miehet, joilla on vähemmän valtaa, jätetään naisten ohella verkoston ulkopuolelle. Hyvä veli -verkoston kulttuuriin on usein liitetty tunteiden eliminointi tai peittäminen työpaikalla, urheilumetaforien käyttö ja golfin pelaamisen tärkeys. Naisten pääsy verkostoon haastaisi vallitsevat kulttuuriset ja maskuliiniset normit ja järkyttäisi vallitsevaa status quo -tilannetta. Miehet saattavat olla myös huolissaan palkkatason mahdollisesta alenemisesta naisten päästyä korkeille miesvaltaisille organisaatiotasolle, mikä saattaisi siis johtaa myös miesten kokonaispalkitsemisen tason alenemiseen. (Oakley 2000, 328–329) Aaltio-Marjosola (2001, 105) käyttää nimitystä ”naispoppoo” viitatessaan naisten vastaaviin verkostoihin. Tällainen naisten osakulttuuri muodostuu yrityksen sisälle yli toimimikerajojen ja sen vaarana voi olla lisääntynyt vertikaalinen ja horisontaalinen eriytyminen organisaatiossa.



Naispoppoo-nimityksen negatiivisesta sävystä huolimatta on todettu, että sukupuolirajat ylittävä verkostoituminen on tärkeää myös naisten urakehityksen kannalta. Naisten on solmittava ja kehitettävä tärkeiden tahojen kanssa vahvoja verkostoja, jotka tukevat heidän etenemistään, sillä naisten yleneminen perustuu usein juuri niihin. Tämänkaltaiset verkostot perustuvat ystävyyteen, luottamukseen ja molemminpuoliseen sitoutumiseen. (Burgess & Tharenou 2002, 43). Myös Aaltio-Marjosola (2001, 164) tutkimat suomalaiset johtajanaiset ovat kokeneet ammatilliset ja yksityiset verkostot tärkeiksi uraansa edistäneiksi tekijöiksi. Aaltio-Marjosola (mt. 106) perustelee verkostojen tärkeyttä muun muassa sillä, että verkostoissa voidaan vaihtaa sekä ammatillisia että henkilökohtaisia kokemuksia ja oppia niistä sekä kehittyä.

Sheridan (2002) tutki australialaisten pörssiyritysten hallitusnaisten taustoja ja kokemuksia tavoitteenaan selvittää, mitkä tekijät ovat olleet tärkeitä hallituspaikoille pääsyssä. Hän sai selville, että korkea koulutus ja vahva työkokemus sekä näyttö omalta alaltaan eivät yksinään ole riittäneet, vaan tärkeä merkitys on ollut myös naisten henkilökohtaisilla kontakteilla liike-elämässä. Daily ja Dalton (2003, 9) kehottavat myös yrityksiä hyödyntämään henkilökohtaisia verkostoja pätevien naisjohtajien rekrytoinnissa. Huse ja Solberg (2006, 125–126) pitävät lisäksi tärkeänä sitä, että naiset ymmärtävät sekä hallitushuoneen sisällä ja ulkopuolella käytävää valtapeliä. Heidän mukaansa naisten on verkostoiduttava niiden henkilöiden ja tahojen kanssa, joilla on eniten vaikutusvaltaa. Lisäksi naisten tulisi olla mukana tärkeimmillä päätöksentekoaarenoilla ja otettava epämuodollisen johtajan rooleja itsenäisesti. Verkostojen ohella henkilökohtaiset kontaktit toimitusjohtajiin ja muihin hallituksen jäseniin saattavat hyödyttää naisia hallituspaikoille pääsyssä.

Uran, työn ja perheen yhdistäminen on aihe, joka tulee monelle naisjohtajalla kriittiseksi kysymykseksi etenkin 30–40 ikävuosien välillä (Aaltio-Marjosola 2001, 181). Mavinin (2001, 185) mukaan naisiin kohdistuu edelleen asenteita ja oletuksia, joiden mukaan naiset eivät ole yhtä sitoutuneita työhön kuin miehet, ja että he ovat kykenemättömiä täysipäiväiseen uraan. Perhevastuut koetaan usein johtajanuria rajoittaviksi tekijöiksi ja monesti naisten urat keskeytyvätkin juuri raskauden ja lastenhoidon vuoksi (Vinnicombe & Singh 2003, 329–330). Euroopan laajuisesti pääasiallinen vastuu kodin- ja lastenhoidosta kuuluu edelleen naisille. Tämän vuoksi ei olekaan yllättävää, että suuri osa naisjohtajista pysyttelee lapsettomana tai hankkii lapsia myöhemmällä iällä ja määrällisesti vähemmän kuin työssäkäyvät naiset keskimäärin. Johtajaksi edenneet miehet taas puolestaan ovat pääasiassa naimisissa ja he ovat useammin perheellisiä kuin muut miehet. (Kartovaara 2003, 4)



Woodin ja Newtonin (2006, 19) haastattelemat australialaiset nais- ja miesjohtajat näkivät lasten olevan merkittävä hidaste naisjohtajan urapolulla ja esteenä menestymiselle. Heidän mielestään lastensaannin viivästyttäminen ja lapsettomana pysyminen ovat houkuttelevampia vaihtoehtoja johtajan uralla. Vastaajat kokivat lisäksi menetyksen tunteen joutuessaan viettämään paljon aikaa pois kotoa perheensä luota. Myös Vanhalan (2005) tekemässä tutkimuksessa, jossa selvitettiin keskijohdossa työskentelevien suomalaisnaisten näkemyksiä uran, työn ja perheen yhteensovittamisesta, peräti 45 prosenttia vastaajista myönsi kokevansa huonoa omaatuntoa ”aina johonkin suuntaan”. Monet perheelliset naisjohtajat päätyvätkin usein hankkimaan kotiapua selvitäkseen työn, uran sekä kodin- ja periehenhoidon ristiriidasta (Alvesson & Billing 1997, 141).

#### **2.4 Diskurssianalyttinen näkökulma naisjohtajiin ja sukupuolikiintiöihin**

Fairclough'n (1997, 10) mukaan medially on nyky-yhteiskunnassa yhä merkittävämpi asema kielen ja vallan käyttäjänä. Joukkotiedotusvälineet voivat vaikuttaa tietoon, uskomuksiin, arvoihin, sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaalisiin identiteetteihin. Tiedotusvälineiden tuottamien tekstien valtaa lisää niiden ilmeinen joukkoluonteisuus, jolloin teksteihin käsiksi pääsevän yleisön koko on hyvin suuri (mt. 57). Fairclough on tarjonnut näkökulmia joukkotiedotusvälineiden tuottamien diskurssien analysointiin ja hän lähteekin liikkeelle ajatuksesta, että median vaikutusvallan luonne on nimenomaan kielellinen ja diskursiivinen. Saman lähtökohdan ovat omaksuneet myös Lämsä ja Sintonen (2001, 255) ja he esittävätkin, että diskurssianalyysi tarjoaa erinomaisen välineen paljastamaan ”luonnollisia ja itsestään selviä” kulttuurisia mekanismeja naisjohtajia syrjivien työelämäkäytäntöjen takana.

Lämsä ja Tiensuu (2000, 25) tutkivat naisjohtajadiskursseja talouselämän merkittävässä julkaisuissa ja totesivat artikkelien tuottavan monenlaisia ristiriitaisia kuvauksia naisjohtajuudesta. He tutkivat Talouselämän ja Kauppalehti Option 13 artikkelia, joissa jollakin tavalla käsiteltiin naisjohtajien sukupuolta. He löysivät ja nimesivät artikkelien pohjalta kolme diskurssia: patriarkaallinen diskurssi, uhridiskurssi ja ammattilaisdiskurssi. Patriarkaalisessa diskursissa naisjohtaja on vähemmistön eli naissukupuolen edustaja. Yksittäinen naisjohtaja edustaa yleistä naisjohtajan kuvaa eikä häntä käsitellä omana persoonanaan. Diskurssi korostaa mies- ja naisjohtajan johtamistyylien eroja. Naisjohtaja ja naiseus suhteutetaan miesjohtajaan ja miehiseen normiin. Lämsän ja Tiensuun (mt.) mukaan patriarkaallinen diskurssi puhuttelee



konservatiivista lukijaa, jolle perinteinen työnjako ja jaottelu maskuliiniseen ja feminiiniseen normiin ovat tärkeitä.

Uhidiskurssi vetoaa moraaliseen lukijaan sillä diskurssi pyrkii vakuuttamaan lukijaa tasa-arvon tärkeydestä sekä muutoksen oikeudenmukaisuudesta ja tarpeellisuudesta. Uhidiskurssissa naisjohtaja näyttäytyy uhrina uralla etenemisen suhteen ja jäsentyy alisteisena miesjohtajaan nähden. Toisin kuin patriarkalisessa diskurssissa, uhidiskurssissa tavoitellaan muutosta perinteiselle miesten ja naisten erottelulle ja hierarkkiselle kahtia jaottelulle. (Lämsä & Tien-  
suu 2000, 15–19) Ammatilaisdiskurssissa naisjohtaja puolestaan jäsentyy alansa ammattilaisena. Sukupuolta ei katsota tärkeäksi ja vastakkaisasettelua ei ole havaittavissa. Keskeisessä asemassa ovat johtajan taidot ja osaaminen, ja naisten kykyjä johtajana suhteessa miehiin ei aseteta kyseenalaisiksi. Ammatilaisdiskurssin lukijana on ”liiketaloudellinen lukija”, sillä diskurssi vetoaa liiketaloudelliseen järkeen oikeuttaessaan naisjohtajan aseman tämän pätevyydellä. (mt. 21–22) Tienari ym. (2004, 87) tulkitsevat ammatilaisdiskurssin ainakin osittain myönteiseksi tavaksi representoida naisia julkisuudessa suhteessa johtajuuteen.

Myös Tuomas Kokko ja Reetta Hynynen ovat pro gradu -tutkielmissaan tutkineet naisjohtajien representaatioita aikakauslehdissä. Kokko (2003) on vertaillut Talouselämä-lehden mies- ja naisjohtajadiskursseja menestyvän johtajuuden näkökulmasta. Hän muodosti aineistostaan neljä miesjohtajadiskurssia: asiantuntijuuden diskurssi, eettinen diskurssi, uudisraivaajan diskurssi ja yksivaltiuden diskurssi. Naisjohtajadiskursseja hän puolestaan löysi viisi kappaletta: uhidiskurssi, puolustajan diskurssi, pätemättömyysdiskurssi, rautarouvadiskurssi ja uniikki-diskurssi. Loppupäätelmissään Kokko (mt. 73–75) toteaa, että mies- ja naisjohtajat eivät juurikaan eroa toisistaan suhtautumisessaan organisaation tehokkuuteen ja eettisiin näkökulmiin, mutta huomauttaa myös, että miesjohtajadiskursseista löytyy lukumääräisesti enemmän sellaisia menestyvän johtajuuden ominaisuuksia kuten sinnikkyys, älykkyys ja itsevarmuus. Naisjohtajien voidaankin nähdä kärsivän näistä vallitsevista epätasa-arvoisista puhetyyleistä. Diskursseissa on kuitenkin myös löydettävissä sukupuolirajojen murtumista, minkä Kokko tulkitsee merkiksi kehityksestä avoimempaan ja yksilöitä arvostavampaan suuntaan.

Hynynen (2006) on myös tarkastellut suomalaisen aikakauslehdistön luomaa kuvaa naisjohtajista ja naisjohtajuudesta. Hänen mukaansa naisjohtajuutta käsitellään lehdistössä tasa-arvokysymyksenä ja naisjohtaja nähdään valtavirrasta (tässä tapauksessa miehestä) poikkeavana esimerkkinä. Hynynen muodosti aineistostaan kaksi diskurssia: individualistinen



diskurssi, joka korostaa naisen omaa vastuuta urakehityksestään ja rakenteellinen diskurssi, joka syyttää naisista riippumattomia tekijöitä naisjohtajien vähyydestä. Hynynen (mt. 93) toteaa yhteenvetonsa lopussa, että aikakauslehtien artikkeleissa toimittaja pyrkii keskustelussa ottamaan naisjohtajien sukupuolen esiin, kun taas naisjohtajat eivät itse sitä oma-aloitteisesti korosta. Toimittajat pyrkivät myös esittämään naisjohtajat harvinaisuuksina tai erikoisuuksina johtajan ammatissa ja nostavat naisten epätasa-arvon keskustelun kohteeksi naisjohtajien puolestaan itse vähätellessä näitä seikkoja.

Myös sukupuolikiintiöitä on diskurssianalyysin hengessä tarkasteltu Suomessa muutamaa otteeseen, ja tulokset ovat olleet keskenään hyvin samankaltaisia. Anneli Pohjola (1997) tarkasteli sukupuolikiintiöistä kirjoitettuja artikkeleita Lapin Kansassa ja Koillis-Lapissa syksyn 1996 kunnallisvaalien jälkeen. Hän paikallisti teksteistä uhka- ja asiantuntijuusdiskurssit. Uhkadiskurssissa journalistit representoivat sukupuoleen perustuvat kiintiöt uhkana ja lehdissä nousi toistuvasti esiin huoli ”tasa-arvon uhkasta”. Asiantuntijuusdiskurssissa puolestaan korostuu ”asiantuntijuuden puuttumisen” retoriikka, joka teksteissä kohdistuu lähes yksinomaan naisiin. Pohjola (mt. 40) tulkitsee tämän paljastavan yhteiskunnassamme vallitsevia ”piiloisia sukupuolijärjestelmän rakenteita”.

Tienari ym. (2004) paikallistivat niitä diskursseja, joiden kautta yritysten hallitusten sukupuolikiintiöistä keskusteltiin suomalaisissa lehdissä keväällä 2003. Tutkimuksen kohteena olleissa sanoma-, aikakausi- ja iltapäivälehtien teksteissä käsitellään sukupuolikiintiöitä yritysten hallituksissa ja valtio-omisteisissa yhtiöissä sekä poliittisen virkahierarkian huipulla. Heidän analysoimissaan teksteissä käsiteltiin sukupuoleen perustuvien kiintiöiden lisäksi samanaikaisesti myös yleisiä nais-mies -asetelmia. Tutkijat lähestyivät aineistoaan kriittisen diskurssianalyysin hengessä ja tunnistivat ”pätevyyden” keskeiseksi keskustelua ohjaavaksi käsitteeksi, jolloin johtaminen ja johtajuus näyttäytyvät ensisijaisesti pätevyyskysymyksinä. Pätevyys osoittautuu teksteissä moniulotteiseksi käsitteeksi, johon sekä kiintiöiden vastustajan että puolustajat vetoavat. Pätevyysdiskurssin lisäksi teksteissä korostuu myös naisiin kohdistuva tuplastandardi eli samanaikaiset, usein ristiriitaiset odotukset sekä ”hyvästä naiseudesta” että miehisen professionaalisuuden normin täyttämisestä. Tienari (ma. 93) kollegoineen väittää, että tämä on vain omiaan uusintamaa sukupuolen mukaista segregaatiota suomalaisessa työelämässä ja yhteiskunnassa.



Samankaltaisia ovat myös Tienarin ym. (2004) tutkimusryhmään kuuluneen Gitta Langin (2004) omat havainnot sukupuolikiintiöistä ja työelämän tasa-arvosta. Hän selvitti pro gradu -tutkielmassaan, miten sukupuolikiintiöt yritysten hallituksissa rakentuvat suomalaisessa mediassa, tarkemmin sanottuna sanoma-, aikakausi- ja iltapäivälehtien artikkeleissa. Hän otti myös kantaa siihen, nähdäänkö mediassa sukupuolikiintiöt toimivana keinona saavuttaa työelämän tasa-arvo. Lang hahmotti kolme diskurssia kriittisen diskurssianalyysin viitekehyksessä: pätevyys-, uhka- ja (epä)tasa-arvodiskurssi. Viimeksi mainittu diskurssi on luonteeltaan ristiriitainen, sillä (epä)tasa-arvodiskurssi näkee sukupuolikiintiöt tasa-arvoa edistävänä keinona, mutta toisaalta kokee naisikiintiöt epätasa-arvoisina ja miehiä sortavana.

Eeva Raevaara (2005) on väitöskirjassaan tutkinut tasa-arvolain uudistamisen yhteydessä käytyä poliittista kiintiökeskustelua vuosina 1994 ja 1995. Keskustelu rakentui pitkälti pätevyyden ja asiantuntemuksen varaan. Osa vastustajista näki kiintiöt uhkana asiantuntemukseen perustuvalle valintajärjestelmälle ja he uskoivat pätevien henkilöiden lunastavan paikkansa ilman kiintiöitä. Pätevyyskeskustelu liittyi nimenomaan naisten pätevyyteen tai pätemättömyyteen poliittisina päätöksentekijöinä. Keskustelussa viitattiinkin usein ”kiintiönaisiin”, joiden katsottiin saavan paikkaansa ainoastaan oikean sukupuolensa ansioista. Miesten pätevyyttä poliittisina toimijoina ei puolestaan lainkaan kyseenalaistettu. (mt. 174–176, 248–253)

Kiintiökeskustelu on Suomessa koskenut lähes yksinomaan julkista hallintoa eikä tutkimuksissakaan olla oltu kiinnostuneita yksityisestä sektorista (Tienari ym. 2004, 85). Yritykset ovat suhtautuneet mahdollisiin kiintiöihin varsin nuivasti. Epäsuoriin keinoihin lisätä naisten määrää yritysjohdossa sen sijaan ollaan Aaltio-Marjosolan (2001, 153) tekemien haastattelujen mukaan suhtauduttu myönteisesti. Esimerkiksi koulutusta, työtehtävien kiertoa ja johtajapotentiaalin kasvattamista ylipäänsä pidetään hyvinä epäsuoran vaikuttamisen kanavina. Loppujen lopuksi yritys kuitenkin pitää kiinnostavina kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketaloudelliseen kannattavuuteen. Yksi näistä tekijöistä on tasa-arvo. Naisjohtajat ja hallitusten jäsenet ovat enenevässä määrin tärkeämpiä myös yrityskuvalle. (mt. 154) Osassa yksityisiä yrityksiä kiintiöasiasta on vaiettu ja on luotettu muiden keinojen löytämiseen tasa-arvon saavuttamiseksi. Nämä keinot, tai pikemminkin niiden puute, perustuvat kuitenkin vapaaehtoisuuteen, mikä selittänee, että niitä ei kovinkaan aktiivisesti yrityksissä ole pyritty etsimään ja hyödyntämään. (Tienari ym. 2004, 85–86)



Sukupuolikiintiöt ovat hyvin kiistanalainen keskustelunaihe. Kiintiöiden vastustajat ovat olleet muun muassa sitä mieltä, että ne syrjivät tasapuolisesti sekä päteviä miehiä että naisia tekemällä sukupuolesta tärkeimmän valintakriteerin pätevyyden sijaan. Kiintiöiden on myös todettu olevan ristiriidassa muodollisen tasa-arvon periaatteen kanssa suosien toista sukupuolta yli toisen. Lisäksi ne ovat joidenkin näkemysten mukaan epädemokraattisia rajoittaessaan demokraattisia valintaprosesseja ja varatessaan etukäteen paikkoja sukupuolen mukaan. (Dahlerup 1998) Mielenkiintoista kuitenkin on, että kiintiöitä on sekä puolustettu että vastustettu samaan diskurssiin, tasa-arvoon vedoten. Vastustajat samaistavat tällöin tasa-arvon yhtäläiseen kohteluun ja ovat sitä mieltä, että ketään ei saa suosia toisen kustannuksella. Puolustajat taas pitävät kiintiöitä välttämättömyytenä todellisen tasa-arvon toteuttamiseksi. (Raevara & Saarikoski 2002). Tasa-arvo-käsitteen määrittely ja konteksti, jossa sitä käytetään, muodostuu tässä yhteydessä keskeiseksi.

Tienari ym. (2004, 88) ovat havainneet, että sukupuolikiintiöistä keskustellaan julkisuudessa ”aalloissa”, ja näyttääkin siltä, että viime vuoden (2006) aikana kiintiöt ovat olleet mediassa kohtuullisen paljon. He kuitenkin toteavat Suomessa käydyn kiintiökesustelun pyörivän paikallaan, sillä heidän tutkimissaan teksteissä on paikallistettavissa samankaltaisia puhekäytäntöjä kuin aiempien diskurssianalyttisten tutkimusten kohteena olleissa teksteissä. Onkin mielenkiintoista tutkia, uusiintuvatko samat puhekäytännöt myös tämän tutkimuksen kohteena olevissa mielipideteksteissä.

## 2.5 Yhteenveto teoriataustasta

Naispuolisia hallitusjäseniä on suurten suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa tällä hetkellä noin 19 prosenttia. Vaikka tilanne on pikku hiljaa kohentunut, on suunta kohti sukupuoleltaan tasapainoisempia hallituksia ollut koko Euroopan laajuisesti äärimmäisen hidasta. Norjassa säädettiinkin vuoden 2003 lopulla laki, joka takaa naisille vähintään 40 prosentin edustuksen pörssiyhtiöiden hallituksissa. Myös Suomessa on ollut puhetta vastaavasta säädöksestä, joka on saanut etenkin yritysten keskuudessa lähinnä vain vastustusta.

Naisjohtajien tuomia etuja hallitustyöskentelyyn on perusteltu etenkin diversiteetillä ja naisten vaikutuksella yrityksen tuloksellisuuteen. Tosin ryhmätyötä koskevissa tutkimuksissa diversiteetin on jossain määrin todettu myös hidastavan ja haittaavan päätöksentekoprosessia. Tulok-



sellisuutta koskevat tutkimukset ovat olleet keskenään jossain määrin ristiriitaisia, mutta pääasiassa näyttäisi siltä, että naisjohtajien suuremmalla osuudella olisi positiivinen vaikutus myös yrityksen tulokseen. Naisjohtajien vähyyttä ylimmässä johdossa ja hallituksissa on perusteltu erilaisilla selitysmalleilla, jotka perinteisesti on jaoteltu organisatorisiin sekä behavioristisiin ja kulttuurisiin esteisiin. Tuoreimpana teemana on keskusteluun noussut mukaan myös perheen, uran ja työn yhdistäminen etenkin naisjohtajien erityisenä haasteena.

Kuten edellisestä luvusta havaitaan, diskurssianalyysi on naisjohtajuuden tutkimuksen kentällä ollut suosittu lähestymistapa, ja itse aion tätä trendiä jatkaa. Diskurssianalyysi onkin oivallinen tutkimuksellinen työkalu syvälle juurtuneiden puhetapojen hahmottamiseen ja tietynlaisien itsestäänselvyyksien paljastamiseen ja niiden syvällisempään tarkasteluun. Selkeimmän tutkimuksellisen aukon havaitsin siinä, että sukupuolikiintiöitä koskeva tutkimus on painottunut lähinnä vain poliittisiin toimielimiin ja valtioyhtiöihin. Toki on huomattava, että pörssiyrityksiä koskeva kiintiökeskustelu heräsi henkiin oikeastaan vasta vuoden 2006 alussa. Itse kiinnostuin aiheesta keskustelun seuraajan roolissa, mutta kesällä 2006 päätin tarttua aiheeseen myös tutkijan roolissa.

### 3 TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ

Laajimmillaan ymmärrettynä laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään tutkittavien itsensä joko kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa ja tutkijan aineistosta tuottamia havaintoja, jotka muutetaan kirjalliseen muotoon (Alasuutari 1999, 27–28). Eskola ja Suoranta (2005, 15) mainitsevat myös, että laadullisella aineistolla voidaan pelkistetyimmillään tarkoittaa tekstimuotoista aineistoa, joka voi olla syntynyt joko tutkijasta riippuen tai hänestä riippumatta. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta (mt. 137). Laadulliselle aineistolle on olemassa lukuisia eri analyysitapoja, missä piileekin sen yksi kiistaton rikkaus (mt. 160–161). Analyysimenetelmän valinnan taustalla vaikutti etenkin oma mielenkiintoni diskurssi-analyysia kohtaan, mutta myös ajatus siitä, että koska aineiston keräämiseen ei tarvinnut juurikaan uhrata aikaa, niin halusin käyttää haastavaa analyysimenetelmää. Eskola ja Suoranta (mt. 117) ehdottavatkin, että haastatteluiden tai muun vastaavan aineiston keruusta säästyneet voimat voi suunnata tutkinnalliseen työhön.

Analyysiprosessini tuloksena pyrin saaman vastauksen johdannossa esittämilleni tutkimuskysymyksille. Tavoitteenani on olla mahdollisimman avoin tutkimusaineistolleni, ja pyrkiä luomaan uutta tietoa eli pyrin mahdollisimman aineistosidonnaiseen ja sensitiiviseen analyysiin (ks. Jokinen & Juhila 2006, 57–60). Tutkimusprosessini jakautuu tutkimuskysymysten mukaisesti argumentaatiopositioden, retoristen strategioiden ja tulkintarepertuaarien sekä keskustelun pääteemojen tunnistamiseen Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstalta kerätyistä mielipideteksteistä. Analyysissani olen pääasiassa hyödyntänyt Jokisen ym. (1993 ja 2006) esittelemää diskurssianalyttista suuntausta, joka pohjautuu Potterin ja Wetherellin (1987) edustamaan brittiläiseen ei-kriittiseen diskurssianalyysiin. Retoriikkaa hahmotan aineistosta pääasiassa Jokisen (1993, 2006), Juhilan (1993), Billigin (1987) ja Potterin (1996) suositusten valossa. Seuraavassa luvussa määrittelen diskurssianalyysin keskeisistä piirteitä ja sen taustalla vaikuttavan sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtaoletuksia sekä selvennän tutkimukseen soveltamiani diskurssianalyttisiä painopisteitä.



### 3.1 Tutkimuksen diskurssianalyttinen viitekehys

Diskurssianalyysi on syntynyt sosiologian ja sosiaalipsykologian piirissä ja sitä harjoitetaan luultavasti eniten kielitieteissä. Liiketaloustieteissä sitä on hyödynnetty huomattavasti vähemmän (Koskinen ym. 2005, 224), miksi koenkin tarpeelliseksi esitellä sitä hieman yksityiskohtaisemmin. Phillips ja Hardy (2002, 58–59) painottavat, että tutkijan olisi diskurssianalyysin käyttöä harkitessaan mietittävä tarkkaan, miksi hän aikoo käyttää kyseistä metodologiaa ja mitä etuja se hänelle tuo. Philipsiä ja Hardya (mt.) mukaillen, voin perustella diskurssianalyysin käyttöä muun muassa seuraavalla kahdella syyllä: ensinnäkin kiinnostus tekstien merkityksiä ja retorisia piirteitä kohtaan vie tutkimuksen fokusta kohti kielen roolia, kielenkäyttöä ja sosiaalista konstruktia, jotka ovat diskurssianalyysin ytimessä. Toiseksi diskurssianalyysin käytön avulla voin antaa sukupuolikiintiökeskusteluun erilaisen panoksen tuomalla perinteisempien teoreettisten lähestymistapojen ohelle toisenlaisen näkökulman. Metodologian valinnan taustalla vaikutti kuitenkin kenties eniten henkilökohtainen mielenkiintoni diskurssianalyysia kohtaan, mikä sai minut tutustumaan lähemmin myös sosiaaliseen konstruktionismiin tieteenfilosofisiin perusteisiin, joita käyn seuraavassa luvussa lyhyesti läpi.

#### 3.1.1 Sosiaalisesta konstruktionismista diskurssianalyysiin

Berger ja Luckmann julkaisivat vuonna 1966 teoksen *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* (*The Social Construction of Reality*), joka vaikutti merkittävästi sosiaalisen konstruktionismin kehittymiseen. Berger ja Luckmann olivat sosiologeja ja heidän näkemyksensä pohjautuvat George Meadin 1930-luvulla innoittamaan symboliseen interaktionismiin. Symbolinen interaktionismi pohjautuu ajatukseen, että ihmiset konstruoivat omaa ja muiden identiteettiä jokapäiväisten sosiaalisten ja vuorovaikutuksellisten kohtaamisten kautta. Bergerin ja Luckmannin näkemys sosiaalisesta elämästämme on anti-essentialistinen<sup>5</sup> ja he näkevät, että ihmiset yhdessä luovat ja ylläpitävät kaikkia sosiaalisia ilmiöitä sosiaalisten käytäntöjen avulla. Yhtäaikaisesti ihmiset kuitenkin kokevat ympäröivän maailman heille annettuna ja ennalta määrättyinä. (Burr 2003, 12–13) Ihmiset siis kokevat maailman näennäisesti objektiivisena,

<sup>5</sup> Essentialismi on sosiaaliselle konstruktionismille vastakkainen näkemys ja edustaa perinteisempää psykologiaa. Essentialismi perustuu ajatukseen, jonka mukaan jokaisen yksilön luonne pohjautuu joko biologiaan tai ympäristötekijöihin ja on määriteltävissä. Kaikkien objektien, ihmiset mukaan lukien, persoonallisuus ja identiteetti on siis myös yksikäsitteisesti selvitettävissä. (Burr 2003, 6, 202)



mutta rakentavat sitä jatkuvasti tekojensa ja keskinäisen vuorovaikutuksen kautta (Berger & Luckmann 1994, 73–74). Ihminen tuottaa jatkuvasti myös itseänsä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sillä ihminen on pohjimmiltaan sosiaalinen eläin (mt. 63). Bergerin ja Luckmannin hahmottelemaa sosiaalista konstruktionismia on kritisoitu siitä, että se kuvaa sosiaalisen todellisuuden rakentumista liian teoreettisella tasolla (esim. Potter 1996, 12–13; Suoninen 1997, 12). Esittelenkin tässä kappaleessa sosiaalisen konstruktionismin pääperiaatteita tuoreempien näkemysten valossa.

Burrin (2003, 2–5) mukaan sosiaaliselle konstruktionismille ei voida antaa yksikäsitteistä määrittelyä, mutta hän on tunnistanut neljä lähtökohtaoletusta, jotka sosiaalisen konstruktionismin on täytettävä. Sosiaalisessa konstruktionismissa *käsitykset todellisuudesta nähdään historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneina*. Historiaan kuuluu monia eri aikakausia, jotka ovat itsessään kyseisen aikakauden tuotteita ja jotka riippuvat sen aikaisista sosiaalisista ja taloudellisista olosuhteista. On olemassa myös monia eri kulttuureja, joilla on erilaisia käsityksiä maailmasta, emmekä saa olettaa omia käsityksiämme jollain tavalla paremmiksi, sillä kaikki kulttuurit ovat sinällään oman kulttuurinsa tuotteita. Gergen (1999, 48–49) muistuttaa, että historia ei ennusta yksilön tai tietyn kulttuurin tulevaisuutta. Tämän vuoksi meidän on jatkuvasti rakennettava ja ylläpidettäviä merkityksiä jokapäiväisten asioiden ja vuorovaikutussuhteiden luonteeseen liittyen kielenkäytön ja vuorovaikutusprosessien avulla. Myös sukupuolikiintiöitä tarkastellaan suhteutettuna historialliseen, tässä tapauksessa ”tässä ja nyt” -kehykseen. Ne on myös suhteutettava kulttuuriseen, suomalaiskansalliseen kehykseensä. Jos-sain toisessa kulttuurisessa kontekstissa käyty kiintiökeskustelu saattaa siis hyvinkin poiketa Suomesta. Sosiaalisessa konstruktionismissa oletetaan myös, että *tietoa ylläpidetään sosiaalisissa prosesseissa* (Burr 2003, 4–5). Myös Gergen (1999, 48) korostaa vuorovaikutussuhteiden tärkeyttä. Kaikki merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kuten sopimuksissa, neuvotteluissa ja vahvistuksissa. Huomiomme kiinnittyy täten sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ja sukupuolikiintiöitä koskeva kielen käyttö rajautuu tutkimuskohteeksi.

Edelleen Burrin (2003, 5) esittelemien oletusten mukaan sosiaalisessa konstruktionismissa *tiedon ja sosiaalisen toiminnan välillä nähdään olevan kiinteä yhteys* siten, että vuorovaikutuksen ja sosiaalisen toiminnan avulla voimme tuottaa erilaisia mahdollisia konstruktioita todellisuudesta, maailmasta ympärillämme. Analyysini tuloksena hahmottelemani tulkinnat sukupuolikiintiöistä ovat siis vain yksi mahdollinen konstruktio aiheesta. Kuvaukset ja konstruktiot ympäröivästä maailmastamme ylläpitävät tiettyjä sosiaalisen toiminnan muotoja ja



sulkevat toisia pois. Viimeinen lähtökohtaoletus on *kriittinen asenne tiedon itsestäänselvyyteen* (mt. 2–3), mikä tarkoittaa myös muun muassa tutkijan omien ennakkoasenteiden ja oletusten kyseenalaistamista. Näkökulma on vastakkainen perinteisen positivistisen tai empiristisen tieteen kanssa, joka olettaa, että tavanomainen tietomme perustuu objektiivisiin havaintoihin ympäröivästä maailmasta. Tämän kriittisen asennoitumisen tavoitteena on tuottaa täysin erilaisia selontekoja monista psykologisista ja sosiaalisista ilmiöistä. (mt.) Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin nimenomaan lähestyä tutkimusaihetta erilaisesta näkökulmasta ja tuoda kuuluville ”erilainen ääni” tutkimuskohteena olevaan ilmiöön, sukupuolikiintiöihin. Tämä edellyttää myös omien oletusteni kyseenalaistamista, minkä vuoksi en ennakkoon henkilökohtaisesti ota kantaa siihen, olisivatko sukupuolikiintiöt pörssiyhtiöiden hallituksissa hyvä vai huono vaihtoehto.

Keskeinen käsite sosiaalisessa konstruktionismissa on *diskursiivisuus* ja *diskurssi*, joka laajimmillaan kattaa kaikki muodolliset ja epämuodolliset sanallisen vuorovaikutuksen muodot sekä kaikenlaiset kirjoitetut tekstit. Tällöin diskurssianalyysillä tarkoitetaan kaikkien yllämainittujen erilaisten diskurssien analysointia. (Potter & Wetherell 1987, 7) Burr (2003, 64) tiivistää käsitteen sanomalla, että ”diskurssi viittaa merkitysten, metaforien, representaatioiden, kuvien, tarinoiden ja väittämien joukkoon, jotka jollain tavalla yhdessä tuottavat tietyn version tapahtumista”. Konstruktionistit ovat lisääntyvässä määrin olleet kiinnostuneita diskurssianalyysistä, joka johdattaa tutkijan kriittisesti ja luovasti refleктоimaan eri elämänalueita, jotka monille ovat itsestäänselvyyksiä (Gergen 1999, 80). Diskurssianalyysin teoreettinen koti on sosiaalisen konstruktionismin traditiossa. Huomattava kuitenkin on, että sosiaalinen konstruktionismi on teoreettis-metodologinen viitekehys ja diskurssianalyysi puolestaan on metodinen lähestymistapa. Molemmat jakavat kuitenkin yhteisiä lähtökohtaoletuksia. (Jokinen 2006, 38–39) Mikäli teoreettisena viitekehyksenä on sosiaalinen konstruktionismi, on tarkoituksenmukaista käyttää samaan tieteenfilosofiaan pohjautuvaa analyysimenetelmää. Koskinen ym. (2005, 43) esittävät tähän liittyen oivallisen esimerkin: ”Jos esimerkiksi ajatellaan, että yrityksen johdon näkemys markkinoilla piilevistä uhista on sosiaalinen konstruktio, on tähän ajatukseen vaikea sovittaa kausaalista ajattelua, joka pyrkii selittämään näitä konstruktioita esimerkiksi yrityksen johtoryhmän koosta saati sen toimialasta käsin.”

Potter ja Wetherell (1987) pitävät diskurssianalyysia väljänä teoreettisena ja metodologisena viitekehyksenä, jonka mukaan voidaan tehdä hyvin monenlaista tutkimusta. Jokinen ym. (1993, 9–10) määrittelevät diskurssianalyysin seuraavasti: ”diskurssianalyysi on kielenkäytön



ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä”. Ihmiset käyttävät kieltä saadakseen asioita tapahtumaan ja rakentaakseen versioita sosiaalisesta todellisuudesta. Tekstit (ja puhe) siis aktiivisesti muodostavat jonkinlaisen version asioista. (Potter & Wetherell 1987, 32–34) Diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuneista siitä, *miten* merkityksiä tekstissä tuotetaan ja *miten* eri toimijat tekevät ymmärrettäväksi asioita kielenkäytöllään. Lähtökohtaisesti oletetaan, että samaakin ilmiötä voidaan tehdä ymmärrettäväksi monin perusteluin tavoin. Diskurssianalyysi tarkastelee siis kaikkea kielenkäyttöä tekoina ja toimintana. (Suoninen 2006, 18–19)

Diskurssianalyysin tradition sisälläkin esiintyy erilaisia tulkintoja siitä, mitä diskurssianalyysi on ja miten sitä käytetään. Esimerkiksi Jokinen ja Juhila (2006, 54–55) ovat hahmotelleet diskurssianalyyttisen tutkimuksen karttaa neljän ulottuvuusparin kautta riippuen analyysin sisäisistä metodisista painotuksista, jotka vaikuttavat tutkimuksellisiin orientaatioihin ja ratkaisuihin. Ulottuvuudet ovat tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon välinen suhde, merkitysten ja merkitysten tuottamisen tapojen välinen suhde, retorisen ja responsiivisen analyysin välinen suhde sekä kriittisen ja analyyttisen diskurssianalyysin välinen suhde. Usein olennaisimpana vedenjakajana diskurssianalyysisessä perinteessä pidetään erotusta viimeisen vastaparin, kriittisyyden ja analyttisyyden välillä. Kriittisessä diskurssianalyysissä ollaan oltu kiinnostuneita erityisesti kielen ja vallan suhteesta: valta nähdään sosiaaliin suhteisiin kietoutuneena ilmiönä. (Jokinen & Juhila 1993, 85) Lähtökohtana on yleensä oletus joidenkin alistussuhteiden olemassaolosta (esim. naisten alistettu asema suhteessa miehiin), ja tutkimuksessa pyritään paljastamaan, miten näitä alistussuhteita kielellisesti ylläpidetään ja oikeutetaan. Analyttisen diskurssianalyysin erottaa kriittisestä aineistolähtöisyyden suurempi korostaminen. Mahdollisten alistussuhteiden olemassaoloon, luonteeseen ja rakentumiseen otetaan mahdollisesti kantaa vasta aineiston analyysin jälkeen. (Jokinen & Juhila 2006, 85) Oma tutkimukseni on lähtökohdiltaan pikemminkin analyttinen ja painottuu retorisuuteen, josta kerron tarkemmin metodologiaosuuden tulevassa luvussa 3.1.3. Seuraavaksi syvennyn tutkimuksessa käyttämiini diskurssianalyttisiin käsitteisiin.



### 3.1.2 Diskursseista tulkintarepertuaareihin ja kehyksiin

Diskurssianalyysia käytetään analyysimenetelmänä monin eri tavoin, ja siksi Gommin (2004, 246) mukaan onkin tärkeää, että tutkija määrittelee, millaista diskurssianalyysia on omassa tutkimuksessaan soveltanut. Hän kehottaa tutkijaa selventämään käyttämäänsä diskurssianalyysia sen kautta, miten tutkija itse määrittelee diskurssi-käsitteen. Diskurssi on tässä tutkimuksessa teoreettinen käsite, jolla viitataan merkitysten, metaforien, representaatioiden, kuviin, tarinoiden ja julkilausumien joukkoon, jotka yhdessä tuottavat tietyn version tapahtumista. Tämän näkemyksen mukaan diskurssit eivät ole ainoastaan abstraktitason ideoita, vaan läheisessä yhteydessä institutionaaliin ja sosiaaliin käytäntöihin, joilla on vaikutusta jokapäiväiseen elämäämme. Esimerkiksi kulttuurisesti vallalla olevat diskurssit feminiinisydestä rakentavat naisista hoivaavaa, tunteellista ja haavoittuvaista mielikuvaa. Näistä vallitsevista diskursseista onkin helppo tehdä yksioikoinen johtopäätös naisten sopimattomuudesta esimerkiksi johtajanuralle. (Burr 2003, 64, 75)

Jokinen ja Juhila (2006, 67) ymmärtävät diskurssin ja tulkintarepertuaarin lähes synonyymeinä, mutta käyttävät niille myös kattokäsitettä, merkityssysteemi. Merkityssysteemiä ei ole olemassa vain yhtä, vaan niitä on olemassa useita, ja ne uusiutuvat ja rakentuvat kielenkäytösämme jatkuvasti. Näitä merkityssysteimejä kutsutaan toisinaan diskursseiksi ja toisinaan tulkintarepertuaareiksi. Jokisen ym. (1993, 27–28) mukaan tulkintarepertuaarin käsitettä ei ole käytetty niin epämääräisesti kuin diskurssin käsitettä, ja se soveltuu luontevammin tutkimustehtäviin, joissa analysoidaan arkisen kielenkäytön vaihtelevuutta. Diskurssi-käsitettä hyödynnetään useammin muun muassa valtasuhteiden analyysissä ja ilmiöiden historiallisessa tarkastelussa. Diskurssi-käsitteen soveltamista vaikeuttaa myös sen monitulkintaisuus. Kielitieteissä diskurssi ymmärretään sosiaalisesti toiminnaksi ja vuorovaikutukseksi ja yhteiskuntatieteissä sen ymmärretään olevan todellisuutta kuvaava, sosiaalinen konstruktio (Fairclough 1997, 31). Koska pääpaino tässä tutkimuksessa on nimenomaan kielenkäytön vaihtelevuuden analysoimisessa, on tulkintarepertuaari tähän tutkimukseen paremmin soveltuva käsitteellinen työkalu. Tulkintarepertuaari on sanastoltaan yhtenäinen, avaintermien tai metaforien ympärille rakentuva diskursiivinen yksikkö, jolla kielenkäyttäjät kuvaavat tai arvioivat asioita, tapahtumia ja toimintaa (Potter & Wetherell 1987, 138). Repertuaarit toimivat kielenkäytön resursseina, sosiaalisesti jaettuina tulkintatapoina, ja niiden merkitys analyysissä perustuu tähän (Potter 1996, 116).



Tulkintarepertuaari (tai lyhyemmin repertuaari) on tässä tutkimuksessa analyyttinen käsite, jolla siis tarkoitetaan suhteellisen eheää kielenkäyttötapaa, joka muodostaa oman merkityssysteeminsä. Tulkintarepertuaarin avulla voidaan ymmärtää niitä kielellisiä resursseja, joista ihmiset ikään kuin ammentavat resursseja konstruoidessaan erilaisia selontekoja tapahtumista (Potter & Wetherell 1987, 172). Koska tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistuu siihen, *millaisin keinoin eli miten tekstit pyrkivät vakuuttamaan lukijan*, kiinnittyy huomio niihin repertuaareihin, joita näissä teksteissä tuotetaan. Hahmottelen tutkimuksessa niitä repertuaareja, jotka vaikuttavat sukupuolikiintiöistä konstruoitujen selontekojen taustalla. En ole tutkimuksessani kiinnostunut siitä, millaisia tekstien takana olevat kirjoittajat todellisuudessa ovat, enkä voi myöskään arvailla tekstien tuottajien tai heidän kohteidensa motiiveja. Kiinnostus ei siis kohdistu tekstin tuottajiin tai tutkittavaan ilmiöön sinänsä, vaan merkitysten vaihteluun kielenkäytössä ja niihin resursseihin, joita on kulttuurisesti mahdollista käyttää tuottamaan tietty versio ilmiöstä (Suoninen 2006, 18), tässä tapauksessa sukupuolikiintiöistä.

Repertuaarit ovat sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtien mukaisesti kulttuurisesti jaettu, mutta ihmiset voivat käyttää niitä eri tavalla omien tarkoitusperiensä ajamiseksi. Repertuaarit eivät kuulu siis yksittäisille henkilöille, vaan ne ovat jaettu sosiaalinen resurssi tietyssä kieli- ja kulttuuriyhteisössä. Eri teksteissä voidaan käyttää yhtä ja samaa repertuaaria erilaisten näkemysten perustelemiseksi. (Burr 2003, 60) Esimerkiksi Raevaara ja Saarikoski (2002) havaitsivat 1990-luvulla käytyä eduskunnan kiintiökeskustelua tutkiessaan, että sekä kiintiöiden vastustajat ja puolustajat vetosivat tasa-arvoon. Tasa-arvoa on siis yksi yhteisesti jaettu tulkintarepertuaari, josta keskustelijat ammentavat resursseja selontekojensa konstruointiin.

Huomattuani, miten laaja merkityssysteemi esimerkiksi juuri aineistossani toistuva tasa-arvo-käsite on, aloin pohtimaan uudelleen repertuaari-käsitteen soveltuvuutta sen yhteyteen. Jokinen ja Juhila (2006, 69) ovat sivunneet myös merkityssysteemin rinnakkaiskäsitettä, kehystä, jonka koin heti hyvin tarkoitusperiini soveltuvaksi. Peräkylä (1990, 105) puhuu kehyksistä ”retorisina resursseina”, jotka tarjoavat käyttäjälleen erilaisia retorisia aineksia<sup>6</sup>. Eri kehysten avulla voidaan tuottaa vaihtoehtoisia versioita tarkastelun kohteena olevista tapahtumista ja alistaa ne omien tarkoitusperien kulloiseenkin käyttöön. Omaksuinkin loppujen lopuksi kaksi

<sup>6</sup> Peräkylä (1990) on itse tutkimuksessaan soveltanut etnometodologiaan pohjautuvaa kehysanalyysia, jota on käytetty paljon esimerkiksi eri instituutioiden käytäntöjen tutkimisessa. En ole itselleni vierasta kehysanalyysia tutkimuksessani käyttänyt, vaan olen ainoastaan lainannut kehys-käsitettä diskurssianalyttisiin tarkoituksiin.



keskeistä analyysityökalua: repertuaarin ja kehyksen. En koe näitä käsitteitä turhan rajoittaviksi, mitä diskurssi-käsite monessa suhteessa voisi olla. Repertuaari ja kehys ovat käsitteinä dynaamisempia ja antavat enemmän tutkimuksellista liikkumavaraa. Ensiksi mainittu tosin tarkentui analyysiprosessini kuluessa vielä retoriseksi repertuaariksi. Seuraavassa luvussa esittelenkin retoriikkaan painottuvaa diskurssianalyysin suuntausta.

### *3.1.3 Painopiste retorisessa diskurssianalyysissä*

Billig (1987, 17–18) esittää, että elämämme on kokonaisuudessaan eräänlaista peliä, jossa joudumme jatkuvasti olemaan erilaisissa rooleissa. Esimerkiksi ravintolassa olemme asiakkaan roolissa. Tapahtuman käsikirjoitus on kuitenkin avoin, ja voimme suoriutua roolitamme lukemattomilla eri tavoilla. Taustalla on kuitenkin tietty viitekehys, jonka puitteissa toimimme. Esimerkiksi ollessamme todistajana oikeudessa taustalla vaikuttaa tietyt puitteet, jotka ohjaavat käyttäytymistämme todistajan roolissa. Tällöin emme voi silmittömästi valehdella ja odottaa oikeuden pitävän meitä uskottavina. Taitava puhuja voi kuitenkin kyseisessä tilanteessa venyttää totuutta tai ohjata mielikuvaa todistuksen kohteesta tiettyyn suuntaan. Tällöin on kysymys retoriikasta, jonka juuret ulottuvat antiikkiin Sokrateen, Platonin ja Aristoteleen oppeihin puhetaidosta (mt. 35).

Gergen (1999, 73) tunnistaa retoriikkaa kaikkialla missä yksilö tai ryhmä jollain tapaa pyrkii vaikuttamaan muihin: mediassa, poliittisissa puheissa, todistajanlausunnoissa, kaupankäynnissä, mainonnassa, uskonnossa jne. Retorisen analyysin tavoitteena on kyseenalaistaa näiden objektiivisten totuuksien ja faktojen esittäjien auktoriteetti. Myös tavallinen arkipuhe on usein hyvinkin retorista, sillä siinä usein puolustetaan, oikeutetaan tai vastustetaan jotakin (Antaki 1994, 139). Koska retoriikka on läsnä kaikessa kielenkäytössä, on se sinällään luonteva tutkimuksellinen kiinnostuksenkohde.

Erona klassiselle, antiikin ajoista peräisin olevalle perinteiselle retoriikalle, 1970-luvulla renessanssin kokeneessa uudessa retoriikassa tarkastellaan keinoja, joilla erilaisia väitteitä tehdään uskottaviksi. Retorisessa analyysissä pyritään tunnistamaan ja erittelemään erilaisia retorisia keinoja. Tällöin tutkimuksen kohteena on muun muassa se, millaisia vakuuttamisen keinoja käytetään asioiden perusteluissa. Retoriikassa huomio on etenkin lausumien muotoiluissa ja yleisösuhteen tarkastelussa, kun taas diskurssianalyysissä kytketään kielellisen tuottamisen

muodot enemmän kulttuuristen merkitysten tuottamisen ja tulkinnan vuorovaikutuksellisten prosessien tarkasteluun. Yhdistettäessä mainitut lähestymistavat voidaan puhua retorisesta diskurssianalyysistä. (Jokinen 2006, 46–47)

Kommunikoidessaan ihmiset käyttävät monenlaisia retorisia keinoja tehdäkseen erilaisia asioita, esimerkiksi puolustautuessaan syytökseen. Potter (1996, 107) havainnollistaa retorisen argumentaation kahta eri ulottuvuutta sodan metaforalla: selonteot voivat olla joko puolustavaa tai hyökkäävää retoriikkaa. Hyökkäävä retoriikka pyrkii vahingoittamaan vastaargumenttia, kun taas puolustava retoriikka perustuu oman position vahvistamiseen siten, että sitä ei päästä vahingoittamaan. Sekä puolustamista että hyökkäämistä toteutetaan monin eri retorisin strategioin. Vaikka Jokisen (2006, 131) mukaan puolustava retoriikka muodostaa retorisen argumentaation kivijalan, ei Antakin (1994, 135) mielestä puolustavaa ja hyökkäävää retoriikkaa ole syytä ajatella toistensa vastakohtina, koska käytännössä ne usein esiintyvät rinnakkain toisiaan täydentämässä.

Diskurssianalyysissä vakuuttavaa retoriikkaa tarkastellessa kiinnitetään huomiota siihen, miten eri versioita todellisuudesta konstruoidaan ja miten ne saadaan (ainakin näennäisesti) vaikuttamaan objektiivisilta tosiasioilta. Myös vastakkaisesta puolesta ollaan kiinnostuneita eli siitä, miten (ainakin näennäisesti) tosiasiallisia versioita vähätellään niin, että ne vaikuttavat vajavaisilta, vääristyneiltä tai puolueellisilta. (Potter 2004, 611) Tällöin puhutaankin faktan konstruoinnin retoriikasta (Juhila 1993; Potter 1996, 2004). Faktuaalisella kielenkäytöllä ei kuitenkaan välttämättä ole tekemistä faktojen eli tosiasioiden kanssa, sillä faktuaalinen kielenkäyttö tapahtuu aina tietyssä argumentaatiokontekstissa tai retorisessa kontekstissa (Billig 1991, 87).

Argumentointi on asemoitumista eli tietynlaisen position ottamista julkisessa keskustelussa. Se on aina sosiaalista toimintaa eikä tapahdu koskaan tyhjiössä. (Jokinen 2006, 127–128) Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti tarkastelen analyysissäni sitä, *millaisiin argumentaatiopositioihin keskustelupalstalle kirjoittavat henkilöt asemoituvat suhteessa sukupuoliikiintiöihin*. Sovellan tutkimukseeni Michael Billigin (1989, 1991) kehittämää argumentaatioposition käsitettä viitaten sillä puhujan esittämiin, ristiriitaisiinkin mielipiteisiin, uskomuksiin ja asenteisiin, jotka ovat tilannesidonnaisia asemoitumisia julkisessa keskustelussa.



Toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti tarkastelen sitä, *millaisia retorisia repertuaareja kirjoittajat käyttävät puolustaakseen ja oikeuttaakseen kyseisiä argumentaatiopositioita*. Puolustettava argumentaatiopositio on aina suhteessa kilpaileviin positioihin, joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti (Billig 1989, 177). Argumentointi on aina myös kulttuurisidonnaista: tiettyssä kulttuurissa vallitsee aina itsestäänselvyksiä, ”common-sense -näkemystä”. Common sense muodostuu sosiaalista todellisuutta jäsentävistä tulkintarepertuaareista ja puhujan rakentamat sosiaaliset todellisuudet ovat tämän common sense suodattamia. Puhuja vetoaa näihin tulkintarepertuaareihin vahvistaakseen ja oikeuttaakseen argumentaatiopositiotaan. (Billig 1991, 20–21, 143–144) Erilaisia retorisia keinoja on kuitenkin luokiteltu ja nimetty monin eri tavoin. Esimerkiksi Perelman (1996) on tunnistanut yli sata retorista keinoa. Jokinen (2006) ja Potter (1996) puolestaan ovat hahmotelleet retorisen diskurssianalyysin näkökulmasta lukuisia retorisia keinoja. En aio tässä yhteydessä esitellä näitä erilaisia retorisia keinoja sen tarkemmin, vaan otan niitä esille empiirisen osuuden yhteydessä siltä osin, kun ne aineistostani luontevasti esiin nousevat.

Analyysini tuloksena määrittelen siis ensimmäisenä ne argumentaatiopositiot, joista käsin argumentteja esitetään ja joiden puolustamiseen kirjoittajat tähtäävät. Tehtävänani on tämän jälkeen analysoida niitä oman argumentaatioposition puolustamisessa käytettyjä retorisia keinoja ja strategioita, yleisemmin ilmaistuna retorisia (tulkinta)repertuaareja. Tämän tutkimuksen retorista analyysia ohjaa siis keskeisesti edellisessä luvussa tarkemmin esitelty tulkintarepertuaarin käsite ja käytänkin tätä käsitettä hyväkseni tutkiessani retorisen vakuuttamisen tapoja. Kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti hahmotan *laajempia keskustelua ohjaavia teemoja*, jolloin retoriikan painotus jää vähemmälle huomiolle. Kun argumentaatiopositioden tunnistamisessa on kyse mitä-muotoiseen kysymykseen vastaamisesta, retorisen analyysin avulla analysoin tekstin muotoa ja haen vastauksia miten-kysymyksiin (Jokinen ym. 1993, 228–229). Tärkeä teema retorisessa diskurssianalyysissä on myös yleisösuhte: puhe ei ole vain puhetta jostakin, vaan puhetta jollekin (Jokinen 2006, 128). Myös yleisösuhdetta pohdin soveltuvien osin raportin empiirisessä osiossa.

Vaikka tarkoituksenani ei olekaan luokitella kirjoittajia ja heidän mahdollisia sisäisiä motivaatioitaan, voidaan retoristen strategioiden käyttöä kuitenkin tarkastella funktionaalisenä eli seurauksia tai vaikutuksia tuottavana toimintana (Jokinen 1993, 192). Koska sukupuolikiintiökeskustelu on herättänyt voimakkaita mielipiteitä julkisuudessa, muodostuu erilaisten näkökulmien perustelu oletettavasti hyvinkin värikkääksi, mikä luo hedelmällisen pohjan retori-



selle diskurssianalyysille. Jokinen (2006, 131–132) korostaa, että retoriseen analyysiin liittyy olennaisesti kolme huomionarvoista asiaa. Ensiksi, *huomio ei ole retorisisissa strategioissa sinänsä vaan niiden aktuaalisessa käytössä*. Tutkimukseni itsetarkoitus ei siis ole vain analysoida retorisia keinoja, vaan myös tarkastella, mitä niiden käytöllä saadaan aikaan kyseisessä kontekstissa, kiintiöistä käytävässä julkisessa keskustelussa. Toiseksi, *yksilöllisten motiivien sijasta huomio on toiminnassa ja toiminnan seurauksissa*. Tavoitteenani ei siis ole arvuutella analyysini kohteena olevien tekstien kirjoittajien henkilökohtaisia motiiveja, eihän niihin ole edes pääsyä. En myöskään pyri arvuuttelemaan, ovatko kirjoittajat tietoisia omista retoristen keinojensa käytöstä ja ovatko he tarkkaan harkinneet, mitä keinoja käyttävät. Kolmanneksi, *koska argumentaatio ei koskaan tapahdu tyhjiössä ja koska yleisö ja vuorovaikutuskumppanit vaihtuvat, ei voida olettaa, että vakuuttamisen keinot toimisivat kaikissa käyttöyhteyksissä samalla tavoin*. Tutkimuksessani hahmottelemat teksteissä esiintyvät retoriset keinot eivät täten ole kaiken kattava luettelo, jota voisi hyödyntää myös muissa konteksteissa.

Tracy (2001, ks. Potter 2004, vol 7, 189) korostaa, että retorinen analyysi olisi pidettävä erossa diskurssianalyysistä, sillä niiden sekoittaminen johtaisi vain sekaannukseen. Hänen mukaansa retorinen analyysi on tiiviissä yhteydessä julkisten puheiden ja tekstien tulkitsemiseen diskurssianalyysin soveltuessa jokapäiväisen kielenkäytön tutkimiseen. Potter (ma. 189) kuitenkin muistuttaa, että etenkin Internetin tarjoamien vuorovaikutusmahdollisuuksien ansiosta jokapäiväisen kielenkäytön ja julkisen tekstin välillä ei enää voida vetää selvää rajaa, sillä kuka tahansa voi tuottaa sisältöä esimerkiksi erilaisiin Internetin keskusteluryhmiin, josta olen myös oman tutkimukseni aineiston kerännyt. Tärkeämpi huomio onkin retoriikan kaikkialle ulottuva ja läpitunkeva luonne, sillä myös retoriikkaa vastustavat argumentit sisältävät retorisia ulottuvuuksia. Seuraavaksi siirryn tutkimusaineistoni ja verkkokeskusteluiden ominaispiirteiden käsittelyn pariin.

### 3.2 Tutkimusaineisto

Diskurssianalyysi soveltuu käytettäväksi lähes mihin tahansa teksti- tai puhemuotoiseen aineistoon. Potter (2004, 612–614) luokittelee diskurssianalyysiin soveltuvan aineiston kolmeen ryhmään: luonnollisesti vuorovaikutuksellinen materiaali, haastattelut ja tekstit. Oma aineistoni sijoittuu Potterin luokittelun mukaisesti kolmanteen ryhmään, mutta siinä on elementtejä myös ensimmäisestä ryhmästä, sillä se on syntynyt tutkijasta riippumatta. Tekstit ovat kaikki-



alle ulottuva ja luonnollinen osa jokapäiväistä elämää ja tarjoavat hyvin rikkaan pohjan diskurssianalyttiselle tutkimukselle. Tekstien edut tutkijalle ovat muun muassa se, että tekstit ovat helposti saatavilla ja ne ovat valmiiksi tekstimuodossa. Tällöin säästytään esimerkiksi työläältä litterointiprosessilta. (mt. 613–614) Etenkin retoriikkaan painottuvien diskurssianalyttisten tutkimusten keskeistä aineistoa ovat erilaiset kirjalliset dokumentit (Jokinen 2006, 126). Tutkimukseni aineisto koostuu Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstalle kirjoitetuista teksteistä. Seuraavissa kappaleissa kerron lyhyesti muutamista verkkokeskustelun erityispiirteistä sekä kuvailen omaa tutkimusaineistoani.

### 3.2.1 *Verkkokeskustelun erityispiirteitä*

Verkkokeskusteluita voidaan lähestyä tutkimuksellisesti monella eri tavalla. Yläkäsitteenä puhutaan usein tietokonevälitteisestä viestinnästä (CMC, computer-mediated communication), jonka piirissä on tehty paljon erilaista Internet-tutkimusta (Arpo 2005, 25). Verkkokeskusteluita voidaan tarkastella kielitieteiden näkökulmasta, jolloin pääpaino on kielen ja sähköisen median suhteen tutkimisessa. Esimerkiksi suomen kielen pro gradu -tutkielmissa on kiinnitetty huomiota muun muassa affektiivisten keinojen käyttöön, kohteliaisuuden ja erimielisyyden ilmaisemiseen tai keskustelun aloitusvuoroihin. Helsingin kauppa- korkeakoulussa tehdyissä pro gradu -tutkielmissa verkkokeskusteluita on tutkittu myös rahoituksen ja tietojärjestelmätieteen alueilla. (Kivioja 2006, 21–22) Verkkokeskusteluita voidaan tarkastella myös yhteisöllisyyden näkökulmasta, jolloin tutkimuksellisenä mielenkiinnon kohteena on erilaiset virtuaali- tai verkko yhteisöt (Arpo 2005, 84–89).

Katri Kivioja (2006) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan Arvopaperi Areenan keskustelupalstaa. Aikaisempia tutkimuksia läpikäydessään hän on havainnut, että verkkokeskustelu on ollut monessa tutkimuksessa aineistona, mutta pääpaino ei ole ollut verkkokeskustelussa sinänsä, vaan jonkin ilmiön tarkastelussa (mt. 23). Oman tutkimuksen pääpaino onkin juuri sukupuolikiintiöiden tarkastelussa ilmiönä, jonka aineisto koostuu verkkokeskusteluista. Ennen aineiston kuvailemista on syytä käydä lyhyesti läpi muutamia Internet-keskustelupalstojen ominaispiirteitä. Arpoa (2005, 20) mukaillen viittaa keskustelupalstalla (tai keskustelufoorumilla) keskustelun mahdollistavaan palveluun ja teknologiaan enkä sen käyttäjiin. Tämä näkemys istuu hyvin tutkimusasetelmaani, jossa keskitytään kielenkäyttöön, ei keskustelupalstalle kirjoittaviin henkilöihin tai heidän sisäisiin motivaatiotiloihinsa.



Keskustelupalstat voivat olla luonteeltaan esimerkiksi blogeja eli verkkopäiväkirjoja, tietyille rekisteröityneille käyttäjille tarkoitettuja suljettuja palveluita tai vapaamuotoisia mielipidepalstoja (Arpo 2005, 42). Tutkimukseni aineistona oleva Helsingin Sanomien keskustelupalsta edustaa viimeksi mainittua mielipidepalstaa, joka on luonteeltaan asynkroninen eli eriaikainen, jolloin keskusteluun voi osallistua ajankohdasta riippumatta. Reijo Savolainen (1996, 51) totesi yli kymmenen vuotta sitten, että verkkokeskusteluille on ominaisista rönsyilevyys ja lyhytjänteisyys, mikä pitää edelleenkin paikkaansa. Peltolan (2004, 41–42) mukaan verkkokeskusteluille on ominaista myös impulsiivisuus, nopeatempoisuus ja ripeä asiasta toiseen siirtyminen. Yhden viestin kirjoittamiseen ei käytetä kovinkaan paljoa aikaa. Toisaalta yksittäisen keskustelun kulkua kuitenkin on mahdollista jäljittää sen alkuun asti. Puhutaankin keskustelulangoista tai ”threadeistä”. Osa keskusteluryhmistä vaatii käyttäjän rekisteröitymistä, jotta hän saisi osallistua palstalla käytävää keskusteluun. Toiset, kuten Helsingin Sanomien keskustelupalsta, puolestaan tarjoavat mahdollisuuden anonyymiin kommunikaatioon. Lähes jokaisella keskustelupalstalla on lisäksi oma käyttösäännöstönsä, joka koostuu kokoelmasta kansallisia lainsäädäntöjä ja epävirallisia toimintatapoja. Helsingin Sanomien keskustelupalstan käyttösäännöstöä käyn läpi seuraavassa luvussa.

Diana M. Lewis (2005, 1804) ehdottaa, että verkkokeskusteluita voidaan käsitellä joko eräänlaisena puheena tai kirjoituksena. Jos verkkokeskustelu nähdään yhtenä puheen muotona, voidaan tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistaa tällöin esimerkiksi keskustelunsiirtoihin. Omasa tutkimuksessani on tarkoituksenmukaista kohdella verkkokeskustelua yhtenäisenä genreinä<sup>7</sup>, mielipidekirjoituksina. Myös Savolainen (1996, 63) on havainnut, että keskusteluryhmiin lähetetyt viestit muistuttavat lähinnä yleisönosastokirjoituksia, mutta ovat muodoltaan perinteisiä yleisönosastolle kirjoitettuja mielipidetekstejä lyhyempiä, yksittäisiä reagoiteja itse aiheeseen tai edeltäviin viesteihin. Pietilän (2001, 23) mukaan verkkofoorumit ovat myös dialogisesti rikkaampia yleisönosastoon verrattuna.

Eriaikaisuudestaan huolimatta, verkkokeskusteluilla on taipumuksena siirtyä alkuperäisestä aiheesta enemmänkin osallistujien väliseen vuorovaikutukseen. Kun keskusteluketjun alussa

<sup>7</sup> Genre tai tekstilaji voidaan ymmärtää kielenkäyttönä, joka yhdistetään johonkin tiettyyn käytäntöön ja joka rakentaa jotain tiettyä sosiaalista käytännettä, esimerkiksi haastattelua tai uutisjuttua (Fairclough 1997, 77–78). Voidaan siis puhua myös mielipidekirjoituksen genrestä.



vastataan pikemminkin itse aiheeseen, keskustelusiäkeen loppupuolella vastataan muiden osallistujien kommentteihin ja kysymyksiin. Täten verkkokeskustelussa on sekä yhdeltämonelle että yhdeltä-yhdelle -tapahtuvan keskustelun piirteitä. (Lewis 2005, 1804) Tämä luo oman haasteensa tutkimuksen teolle, sillä monesti verkkokeskusteluissa puhutaan itse ”aiheen vierestä”. Verkkokeskustelulla on myös muita haasteita esimerkiksi kasvotusten tapahtuvaan viestintään verrattuna. Potter (2004, vol 7, 190) tiivistää haasteet viestien väärinymmärrykseksi: huumori käsitetään usein kritiikiksi ja rakentava kritiikki voidaan käsittää loukkaukseksi. Tämä johtuu siitä, että kehonkieli, kasvojen ilmeet ja äänenpainon vaihtelut eivät yksinkertaisesti ole esillä. Lisäksi eräs verkkokeskusteluita leimaava ominaispiirre on muiden keskustelijoiden provosoiminen, niin kutsuttu ”flaming”-ilmiö, joka yleisesti käsitetään toisten keskustelijoiden loukkaamiseen tähtäävänä kielenkäyttönä (Pietilä 2001, 31). Sukupuoliintiökeskustelu on herättänyt paljon erilaisia kannanottoja HS:n keskustelupalstalla ja oletettavasti on, että mielipiteet ovat kohtuullisen järkkymättömiä ja keskustelu värikästä. Täten keskustelupalstalla saattaakin esiintyä voimakasta provokaatiota ja yllytystä muiden näkemysten parempaan perusteluun, minkä en näe haittaavan tutkimukseni tekoa, vaan itse asiassa mielestäni se luo varsin hedelmällisen pohjan retoriselle diskurssianalyysille.

Keskustelupalstoja ei tule nähdä toimitilana, joka on irrallaan todellisesta, fyysisestä ympäristöstä, vaan niiden voidaan ajatella muodostavan sille tietynlaisen rajapinnan, jossa erilaisia tapahtumia voidaan käsitellä (Cooper 1997: ks. Peltola 2004, 42). Ihmiset voivat myös työstää ja testata tässä virtuaalillassa erilaisia näkemyksiään, sillä ympäristö on usein turvallisempi ja yksilön itsensä paremmin kontrolloitavissa kuin ”oikea” elämä. Tämän testausvaiheessa jälkeen he voivatkin päättää, tuovatko näkemyksensä esiin myös siellä. (Willson 1997; ks. mt.) Voidaankin siis olettaa, että monet Internetissä sukupuoliintiökeskusteluun osallistuvat henkilöt eivät välttämättä koskaan tuo näkemyksiään esille missään muussa kontekstissa, esimerkiksi kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa ystäviensä tai kollegoidensa kanssa. Verkkokeskustelu tarjoaa tähän turvallisen alustan. Yksilö saattaa verkkokeskusteluihin osallistuessaan mahdollisesti jopa muuttaa näkemystään aiheesta. Koska kyseessä on julkinen mielipidekirjoittelu, korostuu vaikuttamiseen pyrkiminen aineistossani vahvasti, mikä tekee siitä otollisen kohteen retoriikkaa painottavalle analyysille.



### 3.2.2 Aineiston kuvaus

Mielipiteiden vaihto keskustelupalstalla alkoi, kun Tuula Haatainen kirjoitti naistenpäivän kunniaksi Helsingin Sanomien Sunnuntaidebatti-palstalle kolumnin, jossa hän pohti, että Norjan mallin mukaiset naisten hallituskiintiöt saattaisivat sopia myös Suomeen. Tämä toimi ensimmäisen keskustelulangan lähtölaukauksena. Kolumnia seuraavien päivien aikana palstalle kertyi useita kymmeniä viestejä. Tämä ensimmäinen analysoimani keskusteluketju sisältää yhteensä 76 viestiä ja ajoittuu välille 5.3.–3.4.2006. Aiheeseen palattiin myös myöhemmin kahdessa muussa keskusteluketjussa, jotka ovat anonyymien henkilöiden aloittamia. Toinen ketju käynnistyi, kun HS:ssa uutisoitiin 8.6.2006, että pörssiyhtiöiden johdolle ja elinkeinolämän vaikuttajille tullaan lähettämään kirje, jossa kehoitetaan yrityksiä nostamaan lisää naisia johtopaikoilla. Kirje lähetettiin Tuula Haataisen ja pääministeri Matti Vanhasen allekirjoittamana. Keskusteluketjun viestit ajoittuvat ajalle 8.6.–13.6.2006 ja viestejä on yhteensä 55 kappaletta. Kolmannen ketjun ”innoittajana” toimi jälleen Tuula Haataisen 12.7.2006 HS:ssa julkaistu kommentti, tällä kertaa otsikoituna seuraavasti: ”Pörssiyhtiöihin voidaan säätää lailla naiskiintiöt”. Tämä kolmas viestiketju sisältää 116 viestiä ja ajoittuu välille 12.7.–28.7.2006.

Edessäni oli siis alun perin yhteensä 247 yksittäistä keskustelupalstalle kirjoitettua viestiä, jotka vaihtelivat pituudeltaan. Päätin olla rajaamatta aineistoani alkuvaiheessa, jotta se säilyisi mahdollisimman rikkaana ja monisäikeisenä. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, kannattaa yleensä lähteä liikkeelle pienestä aineistosta. On kyse tapauskohtaisesta analyysistä, jolloin mahdollisimman tarkka rajausta tapahtuu teoreettista kattavuutta silmälläpitäen. (Eskola & Suoranta 2005, 61, 64–65)

HS:n keskustelupalstalla voi vapaasti kommentoida ajankohtaisia aiheita ja osallistua niistä käytävään keskusteluun. Keskusteluja valvotaan ja HS:n valvojat päättävät, mitkä viestit julkaistaan. Kriteereinä käytetään muun muassa HS:n keskustelupalstalta löytyviä kirjoitusohjeita. Ohjeissa kehoitetaan muun muassa kirjoittamaan otsikon asiasta, välttämään toistoa, käyttämään yhdessä keskustelussa vain yhtä nimimerkkiä ja kunnioittamaan muiden yksityisyyttä. Kiroilua, tivaamista, muiden nimittelyä ja solvaamista sekä rasismia ei keskustelupalstalla hyväksytä. Lisäksi ohjeissa on mainittu muutamia luettavuutta helpottavia muotoseikkoja. Koska HS:n keskustelupalsta ei vaadi käyttäjiltään rekisteröitymistä, on kynnys palstalle kirjoittamiseen oletettavasti matalampi kuin sellaisia foorumeilla, joihin rekisteröityminen vaadi-



taan. Kuka tahansa voi aloittaa keskustelun HS:n printtiversiosta tai online-lehden uutisaiheesta ja kommentoida sitä.

Päätin keskittyä keräämään aineiston ainoastaan HS:n verkkokeskustelupalstalle kirjoitetuista teksteistä. Tällä tavalle menetellen koin, että työni pysyi helpommin hallinnassa, kun syntyäpaan liittyviä konteksteja on vain yksi. Mielipidekirjoitukset tarjoavat myös mielenkiintoisen tutkimuskohteen siitä syystä, että niistä ilmenevät hyvin sekä eri alojen asiantuntijoiden että ”tavallisten kansalaisten” mielipiteet sukupuolikiintiöistä ja näiden mielipiteiden perustelut. Toki yksittäisten henkilöiden mielipiteisiin vaikuttaa usein – joko tiedostetusti tai tiedostamatta – yhteiskunnan yleinen mielipide.

Eskolan ja Suorannan (2005, 54) mukaan Internetin keskustelupalstoja tutkittaessa keskusteluun osallistujilta olisi aina kysyttävä, haluavatko he osallistua tutkimukseen. He perustelevat tätä vapaan vuorovaikutusmahdollisuuden säilyttämisenä vapaana. En kuitenkaan kokenut luvan kysymistä relevantiksi, sillä rinnastan keskustelupalstalle kirjoitetut tekstit sanomalehtien yleisönosastokirjoituksiin, jotka ovat julkista materiaalia. Tutkimukseni ei myöskään tuota sellaista tietoa, joiden perusteella keskustelijat voitaisiin tunnistaa. En siis koe verkkokeskusteluiden jälkikäteen tapahtuvaa analysoimista epäettisenä. Lisäksi luvan kysyminen keskusteluun osallistuneilta henkilöiltä olisi osoittautunut lähes mahdottomaksi tehtäväksi anonymiteetin vuoksi. Mikäli olisin lähettänyt keskustelupalstalle viestin, jossa kysyn osallistujien lupaa, vain harvat olisivat viestiini reagoineet, sillä keskusteluketjut olivat analyysiani aloittaessa jo useita kuukausia vanhoja.

Olin lukenut kiintiöitä koskevia keskusteluketjuja aikaisemminkin, niiden julkaisuhetkillä, mutta tällöin ”tavallisen lukijan” roolissa. Nyt kuitenkin tarkoitukseni oli lähestyä samaa aineistoa tutkijana, diskurssianalyysin näkökulmasta. Seuraavassa luvussa kuvailen tarkemmin sitä polkua, jota pitkin olen aineistoa analysoidessani kulkenut.

### 3.3 Analyysin kulku

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkimuksen eri vaiheiden – aineiston analyysin, tulkinnan ja raportoinnin – sulautuminen toisiinsa (Eskola & Suoranta 2005, 16). Tähän näkemykseen voin ”kokemuksen syvällä rintaaänellä” yhtyä. Jälkikäteen analyysiprosessini kuvausta pohtiessani havaitsin, että analyysini ei tuntunut noudattavan mitään systemaattista

kaavaa. Diskurssianalyysin tekemiselle ei voidakaan antaa mitään yhtenäistä ”reseptiä”. Tämän vuoksi koin hyvin vaikeaksi raportoida kaikista läpikäymistäni askeleista ja työvaiheista. Yhtenäisen ohjeen puuttuminen johtuu pitkälti siitä, että erilaiset diskurssianalyttiset painotukset vaativat erilaisia menettelytapoja (ks. Potter 2004, 616; Jokinen & Juhila 2006, 54–56). Analyysin kulun kuvausta vaikeuttikin entisestään se, että olin tutkimuksessani yhdistellyt erilaisia diskurssianalyttisiä lähestymistapoja. Tässä luvussa pyrin kuitenkin mahdollisimman tarkkaan kuvaamaan diskurssianalyttikkona tekemääni matkaa.

Aloitin aineiston käsittelyn verkkokeskusteluihin kuuluvien tekstien numeroinnilla. Tekstejä numeroidessani ja lukiessani niitä kronologisessa järjestyksessä ensimmäistä kertaa, orientoituin samalla kokonaisuuteen retorisen diskurssianalyysin näkökulmasta. Järjestettyäni ja numeroituani aineistoni, tulostin sen kokonaisuudessaan, sillä koin, että paperimuodossa olevasta tekstimassasta saisin helpommin hahmotettua niin suuria kokonaisuuksia kuin pieniä yksityiskohtiakin. Numeroituani aineiston aloitin varsinaisen diskurssianalyysin, jolloin tekstien kronologisella julkaisujärjestyksellä ei ollut enää suoranaista merkitystä. Tekstien numerointi helpotti tällöin ainoastaan suurehkon aineiston käsittelyä ja yksittäisiin tekstikohtiin palaamista.

Analyysini alkoi teemoittelulla, jonka avulla aineistoa useimmiten laadullisessa tutkimuksessa lähestytäänkin (Eskola & Suoranta 2005, 174). Teemoittelun tavoitteena oli ensimmäiseksi löytää ja erotella argumentaatiopositiot. Argumentaatioposition tunnistamisessa kriteerinä käytin sitä, että teksteissä on havaittavissa sisäisesti yhtenäinen näkemys tai kanta sukupuolikiintiöihin. Positioiden tunnistamisessa ei ollut ongelmia, sillä kiintiökeskusteluun asemoiduttiin kahdesta eri näkökulmasta, eli aineistossa esiintyi kaksi argumentaatiopositiota: vastakkain asettuivat kiintiöiden vastustajat ja puolustajat. Näitä nimitän myös kritisoivaksi ja puolustavaksi positioksi. Positiot hahmottuivat juuri sellaisiksi kuin ennakolta olin olettanutkin. Pettymyksekseni kuitenkin huomasin, että kiintiöiden puolustajien osuus oli minimaalinen verrattuna kiintiöiden vastustajiin. Odotin, että keskustelupalstalla kiintiöiden puolustajat ottaisivat rohkeammin kantaa kiintiökysymykseen.

Tämän kokemuksen johdosta jouduin vakavasti myös pohtimaan, muuttaisinko tutkimusasetelmaani niin, että analysoisin ainoastaan kiintiöitä kritisoivia tekstejä ja rajaisin tutkimukseni diskurssianalyysiksi sukupuolikiintiöitä vastustavista verkkokeskusteluista. Kritisoivan ja puolustavan position välisestä epäsymmetriasta huolimatta päätin kuitenkin säilyt-



tää myös kiintiöitä puolustavat tekstit analyysini kohteena. Koska sukupuolikiintiöistä useimmiten puhutaan julkisuudessa vain niitä vastustettaessa, pidän erityisen tärkeänä, että tutkimuksessa keskityttäisiin myös vastaposition näkemyksiin ja saataisiin paremmin hahmotettua niitä argumentteja ja teemoja, joiden avulla kiintiöitä puolustetaan. Kritisoivan ja puolustavan position välillä vallitseva epäsuhta johti kuitenkin siihen, että puolustavaa positiota koskevan retorisen analyysini tulokset eivät olleet yhtä moninaisia kuin kritisoivan position kohdalla. Halusin kuitenkin pitää tästä vastakkainasettelusta tiukasti kiinni. Koska kiintiöitä puolustavasta positiosta kirjoitettuja tekstejä oli niin vähän, oli analyysi erittäin haastavaa. Kritisoivan position aineisto puolestaan oli turhankin runsas ja analyysi oli pikemminkin ”neulan etsimistä heinäsuovasta”.

Pätevyys ja tasa-arvo näyttivät nousevan ”automaattisesti” keskustelun keskeisiksi teemoiksi, mikä ei aikaisempien tutkimusten valossa ollut kovinkaan yllättävää. Valitsinkin kehyskäsitteen kuvaamaan näitä laajempia merkityskokonaisuuksia, joiden syvimpään ytimeen pyrin paneutumaan, sillä haasteenani oli tiettyjen itsestäänselvyyksien ylittäminen. Päätin kuitenkin aloittaa analyysini retoriikkaan keskittymällä eli aloin hahmottamaan aineistostani niitä retorisia repertuaareja, joita teksteissä käytetään kummankin argumentaatioposition puolustamiseen. Käsittelin molempia argumentaatiopositiota omina kokonaisuuksinaan aloittaen kritisoivasta positiosta, jonka koin tekstien suuren määrän vuoksi työläämmäksi. Hahmotin kirjoittajan pääasiallisia perusteluja sille, miksi tai mitä tarkoitusta varten hän keskustelupalsalle kirjoitti. Apuna käytin pääasiassa Jokisen (2006, 132–155) listausta erilaisista puolustavan retoriikan keinoista. Kyseinen lähde ohjasi minut myös Billigin (1987) ja Potterin (1996) retoriikkaa käsittelevään kirjallisuuteen, jotka toimivat koko analyysiprosessini ajan tärkeinä tukimateriaaleina.

Luin tekstejä läpi useita kertoja niin kauan, kunnes pystyin luomaan alustavia jäsennyksiä toistuvista retorisisista teemoista. Huomion kiinnittäminen yksityiskohtiin oli äärimmäisen tärkeää, sillä ne muodostivat kunkin repertuaarin ytimen. Jokaisen lukukerran yhteydessä jäsennykseni tarkentuivat. Lopullisen rajauksen kritisoivan position kohdalla tein kolmeen retoriiseen repertuaariin, jotka nimesin seuraavasti: henkilökohtaisten kokemusten repertuaari, naurettavien kiintiöiden repertuaari ja taloudellisten tosiasioiden repertuaari. Repertuaarit nimesin temaattisesti tärkeimmän argumentin tai retorisen keinon mukaan. Kritisoivasta positiosta hahmottamiani repertuaareja olisin hyvin helposti voinut pilkkoa useampiin osarepertuaareihin, sillä jokainen repertuaari sisälsi paljon erilaisia retorisia elementtejä. Jätin kuitenkin tar-



koituksella ne väljemmiksi ylärepertuaareiksi, jotka toimivat kirjoittajille monipuolisina retorisia resursseina. Lukumäärän rajaaminen kolmeen tuntui mielekkäältä myös siksi, että kritisoivan ja puolustavan position välille muodostuva epäsuhta ei kasvaisi turhan suureksi. Puolustavasta positioista nimittäin hahmotin vain yhden, diversiteettiin vetoavan retorisen repertuaarin.

Huomionarvoista on, että vaikka hahmottelemani repertuaarit ovatkin näennäisesti erilaisia, kietoutuvat ne kuitenkin joskus hyvinkin mutkikkaalla tavalla toisiinsa. Vain yhdessä lauseessa saattaa toisiinsa limittyä kaksi eri tulkintarepertuaaria, kenties useampiakin. Useimmiten yksittäinen puheenvuoro keskustelupalstalle onkin tuotettu monen eri repertuaarin avulla. Vastaavasti jotkut puheenvuorot saattavat hakea aineksia vain yhdestä ainoasta tulkintarepertuaarista. Yhteenkietoutuneisuus teki repertuaarien yksityiskohtaisesta erottamisesta hyvin haasteellista. Samalla niiden funktioiden eli seurauksien analysoiminen vaikeutui. Repertuaarin funktioiden analysointi kietoutui itse repertuaarien tunnistamiseen ja pyrinkin jatkuvasti pohtimaan, mitä kirjoittaja halusi kullakin kannanotollaan saada aikaan. Kukin repertuaari sisältää yksityiskohtaisempia retorisia keinoja, joiden tunnistamisessa hyödynsin eri tutkijoiden suosituksia siitä, mihin analyysissä kannattaa keskittyä. Kiinnitin lukiessani huomiota muun muassa metaforiin, kieliopillisiin rakenteisiin ja sanontoihin (Burr 2003, 167) sekä ehdottomuutta ilmaiseviin sanoihin, ääri-ilmaisuihin ja kieliopillisiin yksityiskohtiin (Juhila 1993, 155).

Kuten jo ohimennen mainitsin, *tasa-arvo* ja *pätevyys* nousivat keskeisinä teemoina esille aineistostani ikään kuin automaattisesti ilman sen kummempia analyttisiä ponnisteluja. Tavoitteeni oli kuitenkin päästä ”pintaa syvemmälle” ja pian havaitsinkin, että molemmat kehukset saavat erilaisia ilmenemismuotoja kontekstista riippuen. Katselinkin näiden käsitteiden ”ohi” ja keskityin erityisesti niihin tapoihin joilla tasa-arvoa ja pätevyyttä tuotettiin. Analyysissäni keskityin poimimaan yhtäläisyyksiä position sisällä ja eroavaisuuksia positoiden välillä. Pian havaitsinkin, että tasa-arvoa ja pätevyyttä tuotettiin eri tavoilla kummassakin argumentaatiopositiossa. Siinä missä kiintiöiden kritisoijat puhuivat tasa-arvosta yksilön vastuuta korostaen, painottui puolustavan position tasa-arvokäsitys laajempaan, yhteiskunnalliseen viitekehykseen. Sukupuoli näyttäytyi kritisoijien teksteissä pätevyyden pois sulkevana valintakriteerinä, kun taas puolustajat korostivat sitä, että mahdolliset kiintiöt eivät sulkisi pätevyyttä pois valintakriteerinä.



Luvussa 4 esittelen oman tulkintani aineistossani esiintyvistä retorisisista repertuaareista ja laajemmista keskustelua ohjaavista tasa-arvoa ja pätevyyttä koskevista kehyksistä. Ennen empiiriseen osioon siirtymistä pohdin kuitenkin vielä tutkimusprosessini luotettavuutta.

### 3.4 Tutkimusprosessin luotettavuuden arviointia

Eskolan ja Suorannan (2005, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti. Tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline, ja pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tällöin tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee tällöin koko tutkimusprosessia. Perehdyin tutkimusongelmani teoriataustaan ja itse tutkimusaineistoon hyvin yksityiskohtaisesti ja olen pyrkinyt tässä metodologialuvussa määrittelemään käyttämäni käsitteet ja diskurssianalyttisen viitekehykseni niin tarkasti kuin se tämän hetkisen tietämykseni ja osaamiseni valossa on mahdollista.

Eskola ja Suoranta (2005, 61–62) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumisen suhteen, mikä pitää paikkaansa etenkin diskurssianalyttisessä tutkimuksessa. Pienet otoskoot ovat usein riittäviä diskurssianalyttisessä tutkimuksessa menetelmän työläyden vuoksi. Tutkimuksen menestys ei myöskään riipu otoskoosta. (Juhila & Suoninen 2006, 241–244; Potter & Wetherell 1987, 161–162) En rajannut aineistoani analyysini alussa, sillä halusin käsitellä mahdollisimman rikasta aineistoa, josta esiin nouseville jäsenyksille olisin avoin. Aineistosta kuitenkin ”automaattisesti” rajautui pois ne yksittäiset tekstit, jotka eivät käsitelleet itse sukupuoliikiintiöitä.

Huomionarvoista on, että diskurssianalyttikko ei tavoittele tulkinnoilleen universaalin faktan asemaa, mutta tutkijan on luonnollisesti perusteltava tutkimustuloksensa (Juhila & Suoninen 2006, 234). Jokisen ja Juhilan (1991; ks. Eskola & Suoranta 2005, 198) mukaan diskurssianalyttisen tutkimuksen tärkein kriteeri onkin diskurssien rakentumisesta esitettyjen tulkintojen perusteltavuus, minkä vuoksi diskurssianalyysin raportin tarkoituksena on esitellä asiat siten, että lukija voi seurata tulkintaprosessia ja tehdä omat tulkintansa. Lukuisat suorat sitaattit ovatkin tyypillisiä diskurssianalyysin raporteissa. Juhila ja Suoninen (2006, 239–240) korostavat, että yksityiskohdat ovat diskurssianalyysin raporteissa tärkeitä. Heidän mukaansa vähäpätöisiltäkin näyttävät kielenkäytön yksityiskohdat, kuten sanavalinnat, painotukset ja tauotukset voivat olla aineistojen analyysissä merkittäviä johtolankoja. Koskisen ym. (2005,

73) muistuttavat vielä, että täydellinen tulkinta ei ole mahdollista, mutta hyvin argumentoitu tulkinta lisää lukijan ymmärrystä.

Tutkimustuloksiani käsittelevässä luvussa pyrin siihen, että lukija pystyy mahdollisimman selkeästi seuraamaan tutkimusprosessini kulkua ja tekemiäni johtopäätöksiä. Pyrin esittelemään ja perustelemaan analyysin tulokset mahdollisimman yksityiskohtaisesti lukuisia suoria sitaatteja käyttäen. Tällä tavalla pyrin mahdollisimman suureen läpinäkyvyyteen ja tutkimusprosessini seurattavuuteen.



#### 4 KIINTIÖKESKUSTELUN RETORIIKKAA

Tässä luvussa esittelen analyysini tuloksena jäsentämäni, kiintiökeskustelussa käytetyt ja keskustelua tukevat retoriset tulkintarepertuaarit. Kiintiökritiikin tukena käytetään kolmea repertuaaria, jotka olen nimennyt seuraavasti: henkilökohtaisten kokemusten repertuaari, naurettavien kiintiöiden repertuaari ja taloudellisten tosiasioiden repertuaari. Puolustuspositiosta jänsensin yhden, diversiteettiin vetoavan repertuaari. Kunkin repertuaarin funktionaalisuutta eli sitä, mitä sen käytön avulla pyritään saamaan aikaan, pohdin jokaisen repertuaarin esittelyn yhteydessä. En ole irrottanut repertuaareja ja niiden funktioita toisistaan erillisiksi kappaleiksi, sillä ne ovat pitkälti toisiinsa kiinnittyneitä, ja irrallisten lukujen muodostaminen ei olisi ollut tarkoituksenmukaista.

Kiintiökeskustelussa käytettyjen retoristen keinojen kirjo tulee esiin repertuaareissa, jotka esittelen seuraavissa argumentaatiopositioden mukaan otsikoiduissa alaluvuissa. Neljän retorisen repertuaarin lisäksi hahmotin kokonaisaineistosta kaksi laajempaa merkityskokonaisuutta, joita nimitän kehyksiksi ja joita hyödynnetään sekä kiintiöiden kritisoimisessa että puolustamisessa. Kehyksiä ovat tasa-arvo ja pätevyys. Havaintona tämä ei sinällään ollut yllättävä, sillä molemmat teemat nousivat ikään kuin ”automaattisesti” aineistosta esiin. Tavoitteenani oli kuitenkin päästä pelkkien pinnallisten käsitteiden taakse ja hahmottaa, miten niitä käytetään toisaalta kiintiöitä kritisoitaessa ja toisaalta niitä puolustettaessa. Tämän vastakkainasettelun tulokset esittelen luvuissa 4.3 ja 4.4.

Myös yleisösuhteen analysointi on retoriikan huomioon ottavassa tutkimuksessa keskeistä, sillä puheella ja tekstillä on aina kuunteleva tai lukeva yleisö. Vaikka henkilöllä ei olisikaan edessään mitään tiettyä yleisöä, jota hän suostuttelee tai vakuuttaa, on hänellä kuitenkin mielessään aina joku ”ihanneyleisö”, mikäli hän pyrkii vaikuttamaan vakuuttavalta (Antaki 1994, 155). Perelmanin (1996, 11–12) edustaman uuden retoriikan piirissä puhe ja tekstit kohdistuvat kaikentyyppiselle yleisölle. Tällöin ei ole merkitystä, onko puhe osoitettu vain yhdelle ihmiselle vai koko ihmiskunnalle. Uuden retoriikan mukaan mikä tahansa puhe- tai tekstimuotoinen esitys tähtää vakuuttamiseen ja suostutteluun yleisöstä ja käsitellyistä asioista riippumatta. Analyysini taustalla pidinkin lähtökohtaisesti mielessä ”perelmanilaisen universaaliyleisön”. Tarkastelen kuitenkin myös mahdollista suhdetta ”erityisyleisöön” retoristen repertuaarien yhteydessä siltä osin, kun se on mielekästä ja järkevästi analysoitavissa.

Billig (1991, 87) muistuttaa, että keskusteluun asemoituminen ja argumentointi eivät tapahdu koskaan tyhjiössä, vaan kuuluu aina laajempaan, retoriseen kontekstiin. Tässä yhteydessä argumenttien esittämiskonteksti on verkkokeskustelupalsta. Argumentaatiokonteksti olisi täysin erilainen, jos kyseessä olisi esimerkiksi kasvokkainen keskustelu- tai väittelytilanne. Konteksti rakentuisi myös kovin erilaiseksi riippuen tilanteen muodollisuudesta tai epämuodollisuudesta. On siis huomattava, että muunlaisesta aineistosta tehdyt jäsennykset voivat poiketa omistani. Kyse on yhdestä mahdollisesta tavasta jäsentää kiintiökeskustelua kielenkäytöllisestä näkökulmasta. Lukuisia aineisto-otteita hyödyntämällä pyrin siihen, että lukija voi seurata tekemiäni jäsennyksiä mahdollisimman tarkkaan ja tarvittaessa tehdä myös omia päätelmiään.

Selvyyden vuoksi keskityn tekstisitaatteja käsitellessäni ensisijaisesti kulloinkin käsittelyn alla olevaan repertuaariin ja kehykseen, vaikka samaan aineisto-otteeseen sisältyisi muitakin repertuaareja. Kaikki aineisto-otteet ovat alkuperäisessä muodossaan, mahdollisine kirjoitusvirheineen. Selvyyden vuoksi olen ottanut kaikkiin tekstikatkelmiin mukaan myös kunkin viestin otsikon ja nimimerkin. Anonymiteetin taatakseeni olen muutaman aineisto-otteen kohdalla muuttanut nimimerkin, sillä henkilöt ovat oletettavasti kirjoittaneet viestin omalla nimellään. Sulkeiden sisällä olevat kolme pistettä [ (...) ] ovat oma merkintäni, ja kertovat siitä, että joko aineisto-otteen edellä tai sen jäljessä seuraa tekstiä.

## **4.1 Kiintiökritiikin tukena käytettävät retoriset repertuaarit**

### *4.1.1 Henkilökohtaisten kokemusten repertuaari*

Henkilökohtaisten kokemusten repertuaarin ydinsisältönä on kirjoittajan omien henkilökohtaisten havaintojen ja kokemusten käyttäminen argumentoinnin tukena. Tekstit sisältävät esimerkkejä kirjoittajien itse havaitsemista ja kokemista asioista, joihin kiintiöitä kritisoitaessa vedotaan. Repertuaarin retorinen voima perustuu yksioikoiseen päättelyyn niin, että kirjoittaja yleistää kokemuksiaan ja havaintojaan myös laajempaan kontekstiin. Juhila (1993, 161) kutsuu induktoivaksi logiikaksi tapaa, jossa konkreettiset havaintoihin perustuvat esimerkit todentavat yleisiä asiantiloja ja tapahtumia. Lukija ei huomaa esittäen tilastolliseen yleistettävyyteen liittyviä epäilyjä, koska tekstin yksityiskohdat ovat niin elävältä tuntuja. Repertuaari



vetoaakin parhaiten lukijaan, jonka on helppo samaistua kirjoittajan kokemuksiin ja havaintoihin.

#### OTE 1

##### **Inkeri vai Tuula?**

täydellinen nainen | 11.3.2006 16:11

Haatainenko se siellä Inkeri-nimimerkillä kirjoittelee? Nimeä en kerro, mutta koulutukseni on kauppatieteen lisensiaatti ja työsementtelon erittäin hyvin palkatussa tehtävässä, johon olen edennyt kovalla työllä ja ihan omien ansioitteni avulla. Kolmenkymmenen vuoden työelämän aikana olen valitettavasti ehtinyt nähdä yhden jos toisenkin naisen kiipeävän pomon reittä pitkin esimiestehtävään peruskoulu- tai merkonomipohjalla, todellisena pätevyytenä heillä kaikilla sama, mitä Haatainenkin esittää: oikea sukupuoli. Mielestäni naiskiintiöt eivät juurikaan eroa tuosta tavasta edetä uralla.

Täydellinen nainen käyttää kiintiöitä kritisoivan kantansa argumenttina omia havaintojaan, jotka perustuvat peräti kolmenkymmenen vuoden aikavälille. Pidemmältä ajalta itse todetut asiat ovatkin vakuuttavampaa tietoa kuin lyhyen aikavälin kokemukset, sillä totuus löytyy todellisuutta riittävän kauan seurattessa (Juhila 1993, 162). Kirjoittaja kertoo havainneensa ”yhden jos toisenkin” naisen edenneen urallaan ”reittä pitkin”. Näiden naisten tarkka lukumäärä on jätetty lukijan tulkittavaksi, mutta valittu kielellinen ilmaisu viestii siitä, että kyseessä ei ole harvinainen ilmiö. Valitettavasti-sanan käyttö viestii siitä, että kirjoittaja on joutunut myöntämään nämä havaitsemansa tosiasiat omien halujensa vastaisesti. Kirjoittajan pyyteettömyys nimittäin korostuu, jos vaikuttaa siltä, että kirjoittaja on tahtomattaan joutunut kohtaamaan ja myöntämään tosiasiat, jotka hän ainoastaan raportoi muille (Potter 1996, 123, 128). Havaintonsa hän sitoo Haataisen kiintiöehdotukseen rinnastamalla kiintiöt ”reittä pitkin” etenemiseen, joita molempia yhdistää sukupuoli ainoana merkittävänä kriteerinä. Näin toimimalla kirjoittaja vetoaa myös lukijan eettisyyteen: reittä pitkin eteneminen ei ole hyväksyttävää, mikä on asia, josta melkein kaikki ovat samaa mieltä. Rinnastuksen avulla lukijaa johdatellaan tekemään samankaltainen johtopäätös myös kiintiöistä.

Kirjoittajat voivat kategorisoida itseään puhujina ja vahvistaa argumenttejaan näitä puhujakategorioita hyödyntämällä. Potter (1996, 114) tarkoittaa puhujakategorioilla oikeuttamisella sitä, että joihinkin kategorioihin sijoitetaan oikeus tietynlaiseen tietoon ja tietämykseen. Mitä arvostetumpi puhujakategoria on kyseessä (esim. professori tai lääkäri), sitä vakuuttavamman statuksen kyseisestä kategoriasta esitetty puhe saa. Puheen varsinainen sisältö jää tällöin toissijaiseksi. Otteessa 1 kirjoittaja mainitsee olevansa kauppatieteen lisensiaatti ja edenneensä urallaan kovalla työllä ja omilla ansioilla. Hän puhuu ”menestyvän ja korkeakoulutetun naisen” kategoriasta, jolloin hänen kirjoituksensa saa uskottavamman painoarvon lukijoiden kes-



kuudessa. Koska hän korostaa menestyneensä omana itsenään, ilman kiintiöitä, saa hän näkemyksellensä myös helpommin yleisön tukea. Mikäli hän olisi henkilökohtaisten kokemusten repertuaaria hyödyntäen esittänyt väitteensä esimerkiksi ”suomalaisen” tai vaikkapa ”äidin” kategoriasta, ei väite olisi saanut yhtä paljon painoarvoa. Kyseiset kategoriat toimisivat varmasti jossain muussa kontekstissa ja vakuuttaisivat paremmin kuin ”menestyneen uranaisen” kategoria. Kyse onkin siitä, mikä kategoria kulloinkin herätetään henkiin tiettyjen tarkoitusten ajamiseksi (Jokinen 1996, 135).

#### OTE 2

##### **Naisrohkeutta mutta myös oikeudenmukaisuutta**

-jatar | 9.6.2006 14:36

(...) Tavallisena kansalaisena kuitenkin toivon, että niin yritysten kuin valtion ja kunnankin johtopaikoille valitaan hakijoista pätevin sukupuoleen katsomatta. Ei ole oikeudenmukaista ketään kohtaan, että tehtävään valitaan nainen sukupuolen perusteella ja pätevämpi mies sivuutetaan.

#### OTE 3

##### **Hyvää tarkoittava ehdotus , mikä lopputulos?**

Feministi & Demari | 13.7.2006 7:47

(...) Itse olen nainen ja perustamassa omaa yhtiötä, jonne palkkaan vain pätevämmiksi katsomani henkilöt - olivatpa he sitten naisia tai miehiä. Se on todellista tasa-arvoa, sillä taloudellinen valta luo todellista valtaa. Yhteiskunnan tehtäväksi jääköön järjestelmän rakentaminen senkaltaiseksi, että niiden naisten jotka haluavat, on mahdollista käydä töissä täyspäiväisesti laadukkaan lastenhoidon mahdollistamisen myötä.

Otteessa 2 kirjoittaja puhuu ”tavallisen kansalaisen” kategoriasta, jonka käytön avulla hän pyrkii vetoamaan suurimpaan osaan Suomen kansasta korostamalla olevansa ”yksi meistä”. Tässä yhteydessä voidaan siis tehdä myös päätelmiä oletetusta yleisöstä, joka ulottuu laajemmalle kuin pelkät HS:n keskustelupalstalle osallistuvat henkilöt. Otteessa 3 kirjoittaja puolestaan puhuu ”naisen” kategoriasta, millä hän haluaa tuoda esille, että naissukupuolestaan huolimatta kannattaa pätevyyttä ensisijaisena valintakriteerinä. Kirjoittaja tuo esille myös, että on perustamassa itsekin yhtiötä, jonne hän palkkaa henkilöstöä ainoastaan pätevyyden perusteella. Kirjoittaja hyödyntää otteen 1 kaltaisesti ”menestyvän uranaisen” kategoriaa, joka korostaa sekä kirjoittajan sukupuolta että tämän meriittejä työelämässä. Puhujakategorian alla pyritään korostamaan kiintiöiden tarpeettomuutta naisten uran edistäjinä.

Henkilökohtaisten kokemusten repertuaaria voi hyödyntää myös sijoittamalla itsensä keskustelun ja tapahtumien keskelle ja vedota omiin kokemuksiinsa, joissa on itse ollut osallisena. Kyse ei siis ole ainoastaan kirjoittajan havainnoimista asioista kuten otteessa 1. Argumentoinnissa omakohtaiseen kokemukseen viittaaminen on tehokasta siksi, että muiden on sitä vaikea



kumota, koska heillä ei ole pääsyä kirjoittajan henkilökohtaiseen kokemusmaailmaan (Jokinen 2006, 134–135).

#### OTE 4

##### **Ei kiintiöille!**

Sini | 8.3.2006 13:48

(...) Olen huomannut (ja huom. olen alalla joka on miesvaltainen sieltä perinteisemmästä päästä) että oma ajattelutapani itsestäni ja taidoistani vaikuttaa paljon siihen, mitä miespuolinen työtoveri minusta ajattelee. Kyllä minulla on mielestäni ihan yhtä hyvät mahdollisuudet päästä mihin tahansa virkaan mihin mieskin voi päästä, niin halutessani. Naisistakin löytyy siis myös vikaa tässä suhteessa, ei pelkästään miehistä.

Sinin kirjoitus hyödyntää vahvasti minä-muotoista puhetta: kirjoittaja itse on tapahtumien keskipisteessä. Minä-muotoinen puhe toimiikin hyvin yhtenä faktuaalistamisen tehosteena (Juhilan 1993, 160). Sini vetoaa omiin havaintoihinsa ja kokemukseensa siitä, miten häntä naisena työelämässä kohdellaan. Argumentoinnin keskiössä on naisen omat taidot ja tahto urakehitykseen vaikuttavina tekijöinä, ei kiintiöt. Lopussa Sini tekee induktiivisen yleistyksen: naisissa itsessään on jonkin verran vikaa, jos he eivät etene urallaan. Argumentin uskottavuutta vahvistaa se, että Sinin kokemukset perustuvat miesvaltaiselle alalle, jota hän luonnehtii vielä adjektiivilla ”perinteinen”. ”Perinteisyys” luo vaikutelman jostain yhteisesti tiedetystä ja tunnetusta alasta (Jokinen 1993, 206), mikä on omiaan kielen käytöllisellä tasolla luomaan ja ylläpitämään jaottelua naisten ja miesten alojen välillä. Samankaltaista jaottelua vahvistaa myös seuraavat henkilökohtaisten kokemusten repertuaarin puitteissa kirjoitetut tekstit, joissa pohditaan syytä naisten vähäiselle osuudelle hallituksissa:

#### OTE 5

##### **No just just...**

teukka | 13.7.2006 17:34

(...) totuus vain on että naisia kiinnostaa eri asiat, itse olen lukenut kauppatiedettä ja hyvin harva tyttö seillääkään haluaa korkeimmantason johtoon! (...)

#### OTE 6

##### **Pätevät ”jätäkät”**

Suutari lestissään | 6.3.2006 21:07

(...) Ne liikenaiset, jotka itse tunnen ovat erinomaisen päteviä (monesti jopa miehiä pätevämpiä) mutta myös samalla lailla ”jätkiä” kun heidän mieskolleegiansakin. Näitä ”jätkiä” on kuitenkin varsin vähän. Yrityksen huipulla siis vaaditaan persoonallisuus, joka ei välttämättä istu naiselle luonnostaan. (...)

Otteessa 5 kirjoittaja antaa esimerkin itselleen tutusta opiskeluympäristöstä, kauppatieteistä. Kirjoittaja vetoaa omiin havaintoihinsa, että haluttomuus johtopaikoille on havaittavissa jo opintojen aikana. Katkelmassa 6 syy naisten vähäiselle osuudella johtopaikoilla on se, että naisilta vaaditaan maskuliinisia ominaisuuksia, mikä ei istu naisen perusluonteeseen. Huipulla

olevat naiset joutuvat siis muokkaamaan käyttäytymistään ja toimintaansa suuntaan, jota he eivät luonnostaan edusta. Kirjoittaja tukee argumenttiaan omilla kokemuksillaan, jonka perusteella hän tekee johtopäätöksen siis-sanaa käyttämällä. Kirjoittajan oma kokemus toimii jälleen riittävänä perusteluna yleistyksen tekemiselle. Sama pätee myös otteessa 7, jossa kirjoittaja kertoo tuntevansa monia naisjohtajia, jotka ovat ansainneet johtopaikkansa puhtaasti pätevyydellä. Pätevyyskehityksen hyödyntämiseen paneudun tarkemmin luvussa 4.4.

#### OTE 7

##### **Miksei samantien valtionvirkamieskiintiökin.**

toisinajattelijako? | 18.7.2006 10:59

(...) Tunnen henkilökohtaisesti loistavia naisjohtajia joita arvostan useissa saavutuksissa enemmän kuin mies vastaavia. Mutta työllä he ovat siihen asemaan päässeet aivan kuin talonpojat tilallisiksi aikoinaan. Miten minäkään voisin Haataisen ajatuksen mukaan perustaa pörssiyhtiön esim. 5 parhaiten hommaan sopivan kaverini kanssa, jos sattuisi ettei joukossa sillä kertaa olisi yhtään naista. (...)

Henkilökohtaisten kokemusten repertuaaria käyttäessään kirjoittajat rakentavat itsestään kuvaa oman alansa asiantuntijana ja talouselämän aktiivisena seuraajana tai siinä mukana toimijoina. Repertuaarin hyödyntäminen tähtää ns. universaaliyleisön vakuuttamiseen, mutta myös etenkin yleisö, joka pystyy samaistumaan kirjoittajien kokemuksiin ja havaintoihin, asettuu helpommin esitettyjen väitteiden taakse.

#### *4.1.2 Naurettavien kiintiöiden repertuaari*

Naurettavien kiintiöiden repertuaarissa kiintiöitä vastustetaan ironiaa ja sarkasmia hyödyntämällä. Pääasiallisena tavoitteena on saada kiintiöt näyttämään naurunalaisilta, epärealistisilta ja mahdottomilta. Tavoitteena ja mahdollisena seurauksena on kiintiökeskustelun tukahduttaminen, jolloin kiintiökeskustelu voidaan turhana ja epärelevanttina lopettaa.

Potter (1996, 112–113) on faktan konstruoinnista puhuessaan lyhyesti sivunnut myös sen vastakohtaa, faktan dekonstruointia eli vakuuttavuuden heikentämisen tai purkamisen keinoja. Yksi keskeinen faktan dekonstruoinnin keino on ironia, jonka avulla voidaan vähätellä käsittelyn alla olevia kohteita ja saada ne näyttämään jollain lailla puutteellisilta (mt. 108). Ironian käyttö onkin keskeinen hyökkäävän retoriikan keino ja se voi tehokkaasti kaivaa maata kilpaillevan version alta tuottaessaan sen naurettavana, vääristyneenä ja ei vakavasti otettavana (Jokinen 2006, 156).



Ironia voi kohdistua joko argumentin esittäjään tai esitettyyn argumenttiin (Jokinen 2006, 156). Verkkokeskusteluun osallistujat ovat ironiaa aseenaan käyttäen hyökänneet itse kiintiö-ajattelua sekä kiintiöiden puolustajia vastaan. Koska kiintiöiden puolustajien määrä on keskustelupalstalla vähäinen, kohdistuu hyökkäys lähes poikkeuksetta ministeri Haataista ja sosiaalidemokraatteja. ”Viholliseksi” on luokiteltu myös feministit, mihin luvussa 4.3 tasa-arvokehityksen käsittelyn yhteydessä tarkemmin syvennytään. Yksi tehokas ironian hyödyntämisen tapa on sarkasmin käyttö, josta alla on havainnollistava esimerkki:

## OTE 8

**Paras saakoon työn**

Oberleutnant | 12.7.2006 19:36

(...) Onnittelut tasa-arvoministerille eriarvoisuuden lisäämisestä. Bah! Tähän mennessä on valinta tapahtunut valitsemalla koulutettujen ja kouluttamattamien, ääliöiden ja älykkäiden väliltä. Nyt sitten katsotaan housuihin ja hameen alle. Kannattaako työttömän miehen vaihtaa sukupuolta saadakseen työpaikan?

Lausahdus ”Onnittelut tasa-arvoministerille eriarvoisuuden lisäämisestä” edustaa sarkasmia puhtaimmillaan. Lauseen varsinainen merkitys on päinvastainen kuin lauseen suora merkitys. Eriarvoisuuden lisäämisestä ei siis suinkaan haluta onnitella Haataista, mitä lauseen kirjaimellisella merkityksellä tavoiteltaisiin. Piilomerkitysten hyödyntäminen onkin sarkasmille keskeistä. Sarkastinen, jopa loukkaava kommentti kohdistuu suoraan ministeri Haataiseen. Samankaltaista sarkastista kielenkäyttöä hyödynnetään myös seuraavissa otteissa:

## OTE 9

**Joopa joo**

Styx virran lautturi | 9.6.2006 18:00

(...) Hienoa Huuhtaset ja kumppanit. Teissä on ainesta. En tosin tiedä, mihin.

## OTE 10

**sosialismiin vaikka ilman päätä**

Vilma | 12.7.2006 8:53

Jos kansan johtajat, tässä tapauksessa edustajat, ovat yhtä tasokkaita ja nerokkailla ajatuksilla kruunattuja kuin sosialisti Haatainen, on meillä suomen kansana edessä todella kovat ajat. (...)

Otteessa 9 kirjoittaja ei suinkaan halua kehua Haataista, kuten lauseen kirjaimellisesta merkityksestä voitaisiin päätellä. Myöskään tasokkuudesta ja nerokkuudesta ei otteessa 10 puhuta näiden sanojen varsinaisessa merkityksessä. Sarkasmin käyttö vaikuttaa usein ensilukemiselta humoristiselta, mutta todellisuudessa on hyvin piikikästä ivaa vastapuolta kohtaan, minkä avulla vasta-argumenttia saadaan tehokkaasti vähäteltyä.

Palatkaamme vielä otteeseen 8, jonka lopussa esitetään retorinen kysymys: ”Kannattaako työttömän miehen vaihtaa sukupuolta saadakseen työpaikan?”. Retorisilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymyksiä, joihin ei voi lainkaan vastata järkevästi tai joihin kysyjä jo kysyessään itse tietää vastauksen. Otteessa 8 esitettyyn kysymykseen on jo sisälle rakennettu tarpeettomuus vastauksesta kysymyksen naurettavan luonteen vuoksi. Retorinen kysymys toimiikin tehokkaasti vastustajan argumentoinnin heikentäjänä kääntäessään vasta-argumentin vitsailun kohteeksi.

OTE 11

**Onko lainsäätäjiltä loppuneet .....?**

Kultasade | 8.6.2006 17:36

Järjetön ehdotus.

Onko Jumala antanut lainsäätäjälle omistajia suuremman viisauden tietää millainen kokoonpano ajaa parhaiten omistajien etua?

Onko lainsäätäjiltä loppuneet oikeat työt, kun he ovat ryhtyneet puuttumaan omistajien liikkeenjohtotaitoon ja ihmisten yksityiseen seksielemään säännöin ja normein?

OTE 12

**Osakeyhtiöistä**

TH | 12.7.2006 21:02

(...) Haluammeko me todella lisää näitä asioista ymmärtämättömiä puoluepoliittisia "kumileimasimia" käyttämään yhteiskunnan tai yksityisten yritysten varoja vailla mitään vastuuta siitä, mikä tulos loppujen lopuksi on? Eikö veroeuroille olisi tähdellisempääkin tekemistä, kuin ylläpitää poliittisia suojatyöpaikkoja?

Retoristen kysymysten vastaukset voivat usein olla myös itsestään selviä, kuten otteissa 11 ja 12. Kysymysmerkeistä huolimatta kirjoittajilla ei oikeastaan ole mitään kysyttävää, vaan he tietävät jo vastauksen. Kirjoittajat ottavat näin tietäjän aseman suhteessa vastaposition, tässä tapauksessa sosiaalidemokraatteihin. Otteessa 12 kirjoittaja käyttää retorisen kysymyksensä tukena me-retoriikkaa ("Haluammeko me todella..."), joka on hyvin suostuttelevaa kielenkäyttöä (Jokinen 2006, 139). Me-retoriikka voidaan ymmärtää myös eräänlaisena konsensuksella vahvistamisena, jolloin argumentti on kirjoittajasta riippumaton, suuremman joukon allekirjoittama tosiasia (Potter 1996, 158–159). Retorinen kysymys on esitetty suuremmalle joukolle, kaikille suomalaisille, ja kirjoittajan tavoitteena onkin herättää yleisönsä kriittisyys.

OTE 13

**Naiskiintiöt saatava kaikkiin ammatteihin**

Igor | 12.7.2006 12:44

Tasa-arvon vuoksi naiskiintiöt kaikkiin ammatteihin. Ei siis poimita rusinoita pullasta. Esimerkiksi levyseppähitsaajiaakin pitäisi sitten olla määräprosentti naisia, tai samat sanktiot kuin johtavassa asemassa kiintiöillä olevilla. Haetaanko tässä nyt nimen omaan "tasa-arvoa" *rikkaille* naisille.



Igorin viestin viimeinen lause voidaan kysymysmerkin puuttumisesta huolimatta tulkita retoriseksi kysymykseksi, jonka tarkoituksena on jälleen saada lukija kyseenalaistamaan kiintiöiden perimmäinen tarkoitus ja synnyttää lisää kriittistä keskustelua. Kirjoittaja esittää myös sarkastisen kommentin siitä, että naiskiintiöt tulisi olla myös levyseppähitsaajan ammatissa. Tämänkaltainen ironinen vertailuasetelma on hyvin yleinen naurettavien kiintiöiden repertuaarin hyödyntämistapa kritisoivan position teksteissä:

OTE 14

**Ei meille**

Artsi | 7.6.2006 23:27

(...) Pitäisiköhän heidän vaatia hallituksiin tasa-arvon nimissä myös homoseksuaalikiintiöt (yhden tai 10% edustajista oltava jonkun seksuaalivähemmistön jäsen), vasenkätiskiintiöt (jälleen ominaisuus, jota ei ole voinut valita niin kuin ei voi syntymässä sukupuoltansa-kaan) ja hiustenvärikiintiöt (blondeja niin paljon Pohjolassa, pitäisi siis olla punapää- ja brunettikiintiöt sekä miehille että naisille?)? Myös vammaisille tarvitaan varmaan oma kiintiö, koska heidän ovat nykyhallituksissa niin heikosti edustettuja ...

OTE 15

**Why stop there?**

Proppis | 10.6.2006 21:32

(...) Ja miksi tuo rajausta tehdään vain naisiin? Onhan tuki syytä asettaa kiintiöt myös suomen- ja ruotsinkielisille, maahanmuuttajille, liikuntavammaisille, näkövammaisille, kuuroille jne. Ja miksi vain pörssiyritykset, eikä tämän pitäisi koskea kaikkia organisaatioita Suomessa? (...)

OTE 16

**JÄLKIPELI: Lisää kiintiöitä!**

MM | 6.3.2006 16:36

(...) Tasa-arvon nimissä voin ehdottaa myös seuraavia kiintiöitä vähemmän edustetulle sukupuolelle: 40 prosenttia huoltajuuksista on päätettävä miesten hyväksi, 40 prosenttia varusmiehistä ja tietotekniikan opiskelijoista on oltava naisia. Haataisen sanoja lainatakseni: onko meillä todella varaa jättää käyttämättä puolet kansakunnan osaamisesta lastenhuoltajuudessa, maanpuolustuksessa ja tietotekniikassa. (...)

Ihan tasa-arvon nimissä vielä tiedustelisin: onhan 40 prosenttia tasa-arvoministereistä ollut miehiä?

Vertailut ovat usein absurdeja ja liioittelevia sarkastisia esimerkkejä, kuten otteissa 14 ja 15. Ohteessa 16 tehdään mielenkiintoinen poikkeus perustelemalla vertailuasetelmaa Haataisen omilla sanoilla. Kirjoittaja on muokannut Haataisen sitaattia niin, että se ajaa kirjoittajan omia tarkoitusperiä. Sitaatin yhdistäminen naurettavien kiintiöiden repertuaariin kiintiöistä rakennetaan naurettavia ja järjettömiä. Kirjoitus päättyy humoristiseen, sarkasmia hyödyntävään kysymykseen, joka vahvistaa kirjoittajan argumenttia kiintiöiden ulottamisesta kaikille alueille, ei vain pörssiyrityksiin.

Naurettavien kiintiöiden repertuaarin tavoitteena on siis havainnollistaa kiintiöiden ”älyttömyyttä” ja johdattaa lukijaa tekemään sama johtopäätös. Jokinen (2006, 156) esittää, että ironian käyttö, sarkastisen piikikkäät vitsit tai muunlainen vastapuolen tai -argumentin ”nolaaminen” voivat hyvin hiljentää vastustajan. Tämä nostaakin ilmoille kysymyksen, voisiko runsas ironian ja sarkasmin käyttö HS:n keskustelupalstalla olla syynä vastaposition eli kiintiöiden puolustajien vähäisyyteen tai heidän hiljaisuuteen.

#### *4.1.3 Taloudellisten tosiasioiden repertuaari*

Kritisoivassa positiossa ylivoimaisesti eniten hyödynnetyssä taloudellisten tosiasioiden repertuaarissa kiintiöitä vastustetaan talouselämän vapauteen ja riippumattomuuteen vedoten. Repertuaarissa korostuu yrityselämän sääntelemättömyys ja yksityisten yritysten omistajien oikeus valita itse hallituksen jäsenet. Siinä korostuu myös pörssiyritysten vastuu toisaalta omistajien intressien huolehtijana ja toisaalta koko suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin takaa-jana ja edistäjänä. Mahdolliset kiintiöt nähdään tämän vapauden riistäjänä. Taloudellisten tosiasioiden repertuaarin puitteissa näkemykset esitetään yksinkertaisina tosiasioina, faktoina, joista ei voi kiistellä. Puhe on siis sävyiltään hyvin faktuaalistavaa.

Taloudellisten tosiasioiden repertuaarin käyttö heijastelee tosiasiapuhetta puhtaimmillaan. Siinä missä henkilökohtaisten kokemusten repertuaarin ytimessä on kirjoittajan omat havainnot ja kokemukset, vetoavat taloudellisiin tosiasioihin vetoavat tekstit kirjoittajan ulkopuolisiin, (ainakin näennäisesti) objektiivisiin tosiasioihin. Mitä faktuaalisempaa eli kiistattomalta tosiasialta näyttävää kielen käyttö on, sitä helpompi lukijat on saada vakuuttuneiksi kuvauksen kohteena olevan asian todenperäisyydestä (Juhila 1993, 152). Kun faktat puhuvat puolestaan, näyttävät asiat puhujista tai tulkinnoista riippumattomilta tosiasioilta. Kun toimijoiden rooli ja vastuu asioiden kulusta syrjäytyy, muodostuu toimijoiden tehtäväksi ainoastaan tosiasioiden hyväksyminen. (Jokinen 2006, 140) Tässä repertuaarissa kiintiöt rakentuvat yksinkertaisesti mahdottomaksi vaihtoehdoksi, josta ei kannata edes keskustella. Repertuaarille tyypillistä on kirjoittajan oman persoonan häivytyks, sillä repertuaaria käytettäessä faktat puhuvat puolestaan, ei kirjoittaja.



## OTE 17

**Kiintiöt vääristävät kontrollimarkkinat**

Corpore G | 13.7.2006 23:41

Osakeyhtiössä äänivaltaa käyttävillä omistajilla on keskeinen oikeus valita haluamansa henkilöt osakeyhtiön tärkeimpään toimielimeen, hallitukseen.

Johtajamarkkinat ovat Suomessa rajalliset. Jo nyt ns. kontrollimarkkinat (market for corporate control) eivät toimi sellaisella tehokkuudella kuin pitäisi. Näin ollen suomalaisisten osakeyhtiöiden hallituksiin pääsee henkilöitä, jotka eivät sinne tehokkailla kontrollimarkkinoilla pääsisi.

Ehdotetut sukupuolikiintiöt rajoittavat omistajalle kuuluvia "yhtiöoikeudellisia perusoikeuksia" ja vääristävät jo entuudestaan toimimattomia kontrollimarkkinoita Suomessa.

Osakeyhtiön omistajan intressissä on valita pääomistaan huolehtimaan mahdollisimman osaavia, päteviä ja tulosta tekeviä luonnollisia henkilöitä - kromosomeista riippumatta.

Corpore G:n kirjoituksessa kirjoittajan persoona on häivytetty ja aktiivisina tekijöinä ovat talouselämän käsitteet: "kontrollimarkkinat eivät toimi", "sukupuolikiintiöt rajoittavat ja vääristävät". Tekstin sävy on hyvin toteavaa ja tosiasioita raportoivaa. Kirjoittaja ainoastaan kuvailee yksityiskohtaisesti talouselämän tosiasioita, jotka ovat riittävä argumentti kiintiöitä vastaan.

## OTE 18

**Ymmärsinkö oikein.**

Vapauden ystävä | 12.3.2006 12:43

Omaisuus on Suomessa valtiovallan suojeluksessa. Omistajat valitsevat hallituksen yhtiökokouksessa. Tämä ei ole poliittinen valinta. Omistajat haluavat hallitukseen kyvykkäitä, jotka myös pysyvät korvaamaan aiheutetut tappiot. Jos siellä on poliittisesti valittu nainen, omistajat joutuvat maksamaan tappiot. Tätäkö haluatte?

Ette varmaan niissä yhtiöissä, joissa teillä on omistusta.

Otteessa 18 lauseet ovat lyhyitä, ytimekkäitä ja toteavia ja lisäksi niitä on vaikea, ellei jopa mahdoton, kiistää. Kirjoittaja vetoaa talouden lainalaisuuksiin, joihin ihmisten on vain sopeuduttava. Vapauden ystäväkirjoituksesta voidaan tehdä päätelmiä myös yleisösuhteesta, sillä alun persoonaton puhe muuttuu lopussa te-muotoiseksi: teksti on selkeästi puhetta jollekin tietylle yleisölle. Viimeisestä lauseesta voidaan päätellä, että argumentointi kohdistuu kaikille niille, jotka ovat pörssiyhtiöissä omistajina. Kirjoittaja pyrkiikin vetoamaan yleisöönsä esittämällä ensin taloudellisiin faktoihin perustuvan argumentin ja sen jälkeen suoran kysymyksen yleisölleen: tätäkö haluatte? Kysymys on luonteeltaan myös retorinen kysymys (ks. luku 4.1.2), sillä kirjoittaja itse vastaa esittämäänsä kysymykseen seuraavassa lauseessa. Samalla nimimerkillä kirjoittanut henkilö jatkaa vielä myöhemmässä kirjoituksessaan samaa taloudellisten tosiasioiden repertuaaria hyödyntäen:

## OTE 19

**Olipa lystikäs juttu!**

Vapauden ystävä | 15.3.2006 15:47

Liikesalaisuus on yleensä tietoa tuotteiden hintoihin vaikuttavista seikoista. Lisäksi tuotteiden valmistukseen liittyvät tiedot ja taidot on liikesalaisuuksia. Koska omaisuuden suojaa perustuslaki, on osakeyhtiöiden asiat pelkästään omistajien ratkaistavissa. He voivat valita johtokunnan oman mielensä mukaan. Onhan Suomessa eräitä naisia pantu johtokuntiin. Syyt tähän ovat joko kyvyttömyys tai suun tukkuminen. Naiset voivat tehdä omia yhtiöitä, joihin voivat valita vaikka johtokunnan täyteen naisia.

Perustuslakiin vetoaminen otteessa 19 tukeutuu vahvaan argumenttiin: lakipykälä on kenenkään lähes mahdotonta lähteä kiistämään. Vapauden ystävä kirjoittaa perustuslakiin vedoten, että ”osakeyhtiöiden asiat ovat pelkästään omistajien ratkaistavissa”. Ääri-ilmaisu ”pelkästään” vahvistaa tekstin tosiasiallista vaikutelmaa ja luo kuvaa vaihtoehdottomuudesta, kuten myöhemmin tässä luvussa perustellaan. Argumentin kyseenalaistaminen on tällöin turhaa. Vaihtoehdot on minimoitu kirjoittajan tavassa esittää oma näkemyksensä mahdollisista syistä naisten johtokuntaan pääsemiselle: *joko* kyvyttömyys *tai* suun tukkuminen. Syiden minimointi kahteen ja yksioikoinen päättely tekee pohdinnan kiintiöiden hyödyllisyydestä ja relevanttiudesta turhaksi (ks. Jokinen 2006, 140–141).

Yksi keino lisätä puheen faktuaalistavaa vaikutelmaa on määrällistäminen eli kvantifiointi, joka voi olla joko numeerista tai sanallisesti kuvailevaa. Etenkin täsmälliset luvut nostavat tiedon faktuaalisuutta, mutta myös suuntaa-antava sanallinen määrällistäminen voi hyvin toimia argumentoinnin apukeinona. Numeerinen esittäminen voi tapahtua esimerkiksi luvuilla, prosenteilla ja osuuksilla, mutta lisäksi määriä, osuuksia ja suhteita voidaan kuvata sanallisilla ilmaisuilla kuten paljon, melko, kaikki ja marginaalinen. (Juhila 1993, 168) Jokinen (2006, 146–148) esittää, että määrällistämistä analysoitaessa kannattaa huomio kiinnittää siihen, mitä kvantifioidaan ja kuinka kvantifiointia argumentaatioissa käytetään. Esimerkki kyseenalaisesta määrällistämisestä on seuraavassa taloudellisiin tosiasioihin vetoavassa katkelmassa (alleviivaukset omiani):

## OTE 20

**Kiintiöistä**

Diletantti | 6.3.2006 14:47

(...) Mikäänhän ei estä osakkeenomistajia valitsemaan vaikka täysin naisvaltaisen hallituksen, jos katsovat sen parhaimmaksi yhtiölle. Mutta näin ei ole asia edes viime vuosina loistavasti menestyneessä Marimekossakaan, jonka suuri enemmistö omistajista on naisia. Hallituksen jäsenistä heitä on vain yksi - pääomistaja itse.

Kiintiöiden vastustajat vastustavat ennen kaikkea sitä, että lainsäädäntö puuttuu osakkeenomistajien oikeuteen päättää täysin omistamansa yhtiön hallituksen kokoonpanosta. Kyllä sen, joka kantaa riskin toiminnoista ehkäpä koko omaisuudellaan, täytyy saada päättää hallituksen kokoonpanosta.



Ensinnäkin Diletantin puhe on objektiivista ja sävyltään raportoivaa. Mielenkiinto kohdistuu katkelmassa kuitenkin kohtaan, jossa kirjoittaja puhuu Marimekosta. Kirjoittaja argumentoi sen puolesta, että naisilla ei ole merkittävää vaikutusta hallitustyöskentelyyn ja havainnollistaa näkemystään kaikille suomalaisille tutulla yritysesimerkillä. Tarkastelun kohteeksi otetaan Marimekon hallitus, jossa on *vain yksi* nainen. Tämän täsmällisen luvun käyttö herättää lukijassa mielikuvan, että naiset todellakin ovat alakynnessä Marimekon hallituksessa, mistä huolimatta yritys menestyy erinomaisesti. Tällä kirjoittaja pyrkinee painottamaan, että naiset eivät tuo yrityksen taloudellisen toiminnan kannalta hallitustyöskentelyyn lisäarvoa. Hän korostaa naisten vähäistä osuutta vain-sanalla, mikä lisää eksaktin numeron tehokkuutta. Eikunumerisen laatusanan yhdistäminen numeeriseen ilmaisuun voikin Jokisen (2006, 147) mukaan olla tehokkaampaa ja vakuuttavampaa kuin pelkkä numeron mainitseminen.

Mielenkiintoinen tekstin takana piilevä asia kuitenkin on, että Marimekon hallituksessa oli vuonna 2006 yhteensä kolme jäsentä – kaksi miestä ja yksi nainen – mitä moni lukija ei välttämättä tiedä. Lukija saakin täysin erilaisen kuvan lukiessaan, että naisia on hallituksessa vain yksi, kuin minkä hän saisi lukiessaan, että naisia on hallituksessa kolmasosa tai n. 30 prosenttia. Tämä ilmaisuhan muuttaisi tulkinnan sellaiseksi, että Marimekossa naisten osuus on huomattavasti suurempi kuin pörssiyrityksissä keskimäärin. Kuluvana vuonna 2007 Marimekon hallituksessa puolestaan on kaksi naista ja yksi mies. Voitaisiin puhua siis, että hallituksessa on peräti 70 prosenttia naisia, mikä puolestaan herättäisi halutun kaltaisia positiivisia mielleyhtymiä naisten erinomaisesta asemasta Marimekon hallituksessa<sup>8</sup>. Kvantifioinnin avulla voidaankin tehokkaasti minimoida tai maksimoida juuri niitä asioita, joita kulloinkin halutaan. Näin toimimalla lukijaa voidaan ohjata tekemään juuri halutun kaltaisia johtopäätöksiä. (Potter 1996, 187–191)

Ote 21 (alleviivaukset omiani) on esimerkki tekstistä, jossa on käytetty paljon eksaktia numeerista tietoa objektiivisuuden saavuttamiseksi. Kirjoittaja painottaa Suomen kansantalouden riippuvuutta teknologiateollisuuden viennin kilpailukyvyistä ja perustelee, miksi hallituksissa tarvitaan ennen kaikkea teknistä huipputietoa ja -kokemusta. Sukupuoleen perustuvaa kiintiöintiä ei siis ole relevanttia edes harkita.

<sup>8</sup> Esimerkiksi Turun Sanomat otsikoi 19.4.2007 Marimekon hallitusuutisen seuraavasti: ”Marimekon hallituksessa naisilla on enemmistö”. Ingressissä puolestaan todettiin, että ”Marimekosta tuli tänä keväänä ensimmäinen pörssiyritys, jonka hallituksessa on naisenenemmistö”, ja vasta tämän jälkeen mainittiin hallituksen olevan kolmihenkinen.



## OTE 21

**JÄLKIPELI: Norjasta mallia -- vaiko Kiinasta?**

MT | 8.3.2006 16:34

(...) Suomen yritysten teknologiapainotteisuutta osoittaa, että sadan suurimman yrityksen toimitusjohtajista vuonna 2004 oli insinöörejä 38 (33 tekniikan tohtoria ja diplomi-insinööriä, 5 AMK-insinööriä). Todennäköisesti teknologiayritysten hallituksissakin tekniikan ja myös talouden asiantuntemuksen osuus on suuri.

Naisten mahdollisuuksia edetä teknologiayritysten hallituksiin haittaa naisten vähäinen kiinnostus tekniikasta. Yliopistojen uusista opiskelijoista teknillisiä tieteitä opiskelee yli 20 prosenttia, mutta naisia heistä on alle viidesosa, sähkö- ja tietoliikennetekniikassa vain 15 prosenttia.

Ammattikorkeakoulujen opiskelijoista kolmasosa opiskelee insinööriksi, mutta heistä naisia on vain 16 prosenttia. Tekniikan yliopistot ovat jo pitkään yrittäneet saada lisää nais-opiskelijoita, mutta huonolla menestyksellä. Ilmeisesti naiset luontaisesti haluavat hoiva-aloille.

Huipputekniikan maaksi tunnustautuneessa Suomessa olisi tarpeen ajatella muitakin kuin naiskiintiöitä. Yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa opiskelee tekniikkaa neljäsosa ikäluokasta ja ammatillisessa koulutuksessa vieläkin enemmän. Kohta joka neljäs suomalainen on tekniikan alalla.

Ottaen huomioon tekniikan merkitys Suomelle, on perusteltua vaatia insinööreille 20 prosentin kiintiö maan hallituksessa. Ainakin kolmen ministerin tulisi olla insinöörejä. Nyt heitä ei ole lainkaan ja tekniikan tuntemusta vaativat päätökset ovat sen mukaisia. (...)

Katkelmasta tulee erityisen hyvin ilmi, kuinka määrällistämistä voidaan tehokkaasti käyttää tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Kirjoittaja pyrkii syrjäyttämään ehdotuksen naiskiintiöistä esittämällä tarkkoja numeerisia perusteluja sille, miksi esimerkiksi insinöörikiintiö olisi pörs-siyhtiöiden hallituksissa naiskiintiöitä realistisempi. Näin kirjoittaja pyrkii siirtämään keskustelua toisaalle, relevantimmalle aihealueelle. Hallitustyöskentelyn kannalta on siis olemassa paljon ajankohtaisempia ja tärkeämpiä aiheita kuin kiintiöt. Kirjoittajan argumentointi perustuu runsaan eksaktin numerotiedon käyttöön, mikä on tehokas tapa faktuaalisuusvaikutuksen luomisessa, sillä numerotietojen oletetaan yleensä olevan faktoja, minkä vuoksi niitä ei kyseenalaisteta (Potter 1996, 46).

Otteissa 19, 20 ja 21 on hyödynnetty myös ääri-ilmaisujen käyttöä (esim. ei mikään, ei lainkaan, täysin). Ääri-ilmaisujen retorista voimaa havainnollistetaan vielä otteessa 22, jossa kirjoittaja vetoaa hallitukseen soveltuvien naisten vähäisyyteen (alleiviivaukset omiani).

## OTE 22

**Pätevät "jätkäät"**

Suutari lestissään | 6.3.2006 21:07

(...) Tilanne saattaa olla juuri se, ettei sopivia naisia ole tarpeeksi. (...)

Todennäköistä on, että markkinavetoiset yritykset todella pyrkisi saamaan pätevimmat ihmiset johtoon. Mitään muuta on vaikea olettaa. Mussa tapauksessa on pakko olla jokin



globaali salaliitto naisia vastaan. Jos mitään salaliittoja ei ole, ainoa jäljellejäävä syy löytyy naisista itsestään; joko ei ole tahtoa tai taitoa. (...)

Mielstäni ei ole kaukaa haettua olettaa, että sopivia (taito/tahto) naisia hallituksiin ei ole tarpeeksi.

Jos näin on, ainoa tapa täyttää hallituspaikat on pistää sinne joko pätemättömiä tai haluttomia ihmisiä. Tähän ei mielestäni löydy mitään järkevää syytä.

Ilmaisut "mitään muuta on vaikea olettaa", "ainoa jäljellejäävä syy" ja "ainoa tapa täyttää hallituspaikat" rakentavat kuvaa vaihtoehtottomuudesta ja kiistattomista tosiasioista. Einnumeerinen ilmaisu "ainoa" voidaan tulkita myös eksaktiksi numeroksi, yksi. Näiden ääri-ilmaisujen yhteydessä voidaankin jälleen puhua faktuaalistamisesta. Asiasta on vaikea alkaa kiistelemään, kun se esitetään kiistattomana tosiasiana. Määrällistäminen onkin usein vahvimmillaan tämän kaltaisissa "kaikki tai ei mitään" -perusteluissa (Juhila 1993, 168). Huomattava on, että kirjoittaja tuottaa lopulliset päätelmät omana mielipiteenään (mielestäni ilmaisun käyttö), säilyy faktuaalistava vaikutus ääri-ilmaisujen käytön ansiosta.

Otteessa 23 esiintyy myös paljon määrällistämistä, mutta analyttinen mielenkiinto liittyy tässä yhteydessä tapaan, jonka avulla kirjoittaja rakentaa taloudellisten tosiasioiden puitteissa fiktiivisen tulkintakehyksen. Tämän tulkintakehyksen avulla lukija voi tehdä omat (oikeat) johtopäätöksensä.

#### OTE 23

##### **happotesti**

Timo | 14.3.2006 23:16

Kun poliitikot puhuvat outoja, parhaiten jalat saa maan pinnalle kun ajattelee asiaa konkreettisesti.

Ajatellaanpa, että meillä on hallitus jossa on kymmenen penkkiä. Nykyisellään 8 on miehiä ja 2 naisia. Sitten tulee Lex Haatainen ja edesvastuun uhalla pakottaa (kenet?) huolehtimaan tasa-arvosta. Hallituksen nimittämisvaliokunta käy läpi pinon hyvä kandidaattija ja havahtuu sitten todellisuuteen: "Siis voi kääk, meidän on nimitettävä nainen!". Valiokunnan ei nyt auta muu kuin heittää roskikseen kaikki ne hyvät ehdokkaat ja alkaa kyselemään toisiltaan, sattuisiko kukaan tuntemaan ketään naista?

Ajatellaanpa sitten kahta muuraria, jotka perustavat rakennusliikkeen ja päättävät, että osakeyhtiö on oikea muoto. Hallitukseen nimitetään yrittäjät ja Finnveran vihjaama bisnesenkeli. Mutta voi, paperit tulevat bumerangina kaupparekisteristä takaisin. Ei mene läpi kun ei ole kiintiönaista hallituksessa.

Miten tällainen laki käytännössä voitaisiin edes teoriassa toteuttaa? Ehkä kyyninen politiikan tarkkailija päätyykin ajattelemaan, että artikkeli saavutti tavoitteensa ja Haatainen saa muutaman äänen lisää. Maksullisena mainoksena olisivat palstamillimetrit tulleet paljon kalliimmaksi.

Alussa kirjoittaja toteaa, että kiintiöehdotusta on syytä konkretisoida ja hän seuraakin tätä toteamustaan kahdella yritysellä liittyvällä esimerkillä. Havainnollistavien, konkreettisten



esimerkkien avulla esitettävää argumenttia voidaan tehdä helposti ymmärrettäväksi ja vastaanotettavaksi (Jokinen 2006, 153). Otteessa 23 molempien esimerkkien tavoitteena on havainnollista sitä, mihin kiintiöt käytännössä johtaisivat yritystoiminnassa. Mielenkiintoista kuitenkin myös on, että kirjoittaja itse ei missään vaiheessa ilmaise vastustavansa kiintiöitä. Hän ikään kuin ohjattelee lukijaa itse tekemään tämän johtopäätöksen narratiivisen, tarinamuotoisen tulkintakehyksen puitteissa. Lukija tekee lopussa kirjoittajan haluaman johtopäätöksen: kiintiöt olisivat hyvin hankala, ellei jopa mahdoton toteuttaa pörssiyhtiöissä. Lopussa kirjoittaja vielä johdattelee lukijaa jättämällä tämän pohtimaan retorista kysymystä: Miten tällainen laki käytännössä voitaisiin edes teoriassa toteuttaa? Potterin (1996, 117–118, 162–166) mukaan narratiiveja hyödyntämällä kirjoittaja voi onnistuneesti tuottaa tapahtumista autenttisen, totuudenmukaisen vaikutelman. Narratiivirakennetta hyödynnettäessä tapahtumat voivat alkaa näyttää yllätykseltömiltä, jolloin lukija tekee itse tarpeelliset/oikeat tulkinnat ilman, että kirjoittajan tarvitsisi niitä itse eksplisiittisesti lausua. Seuraava katkelma yhtyy aiemmin tässä luvussa esitettyyn otteeseen 21:

#### OTE 24

##### **ahneus johtaa pätevimpien valintaan**

kaarlo | 3.4.2006 20:47

Kuten MT mainitsee viestissään, useiden huippuyritysten johdossa vaaditaan vankkaa teknistä tietämystä ja kokemusta. Tilastot kertovat, ettei naisia suuresti tekniset alat kiinnosta, jolloin suomessa on selvä pula teknisesti pätevistä naisista tekniikan alan yritysten hallituksiin. Haatainen kirjoituksellaan varmasti saa hakemaansa suosiota feministipiireissä, mutta samalla hän mielestäni paljastaa ettei ole kovinkaan tarkoin miettinyt asiaa jota ajaa. Naisikiintiö varmasti olisi tehokas tapa nopeuttaa esim. nokian lähtöä suomesta.

Kuten on ennustettu, suomi on muuttumassa palveluyhteiskunnaksi. Ne tuotannon alat jotka ovat siirrettävissä halvan työvoiman maihin, katoavat hiljalleen suomesta. Palvelualoille työllistyvän henkilöstön määrä kasvaa ja käsittääkseni juuri noilla aloilla naisjohtajuus nopeimmin kasvaa. Täten tilanteen voisi olettaa korjautuvan itsestään pikkuhiljaa.  
(...)

Kirjoittaja ei ole kirjoittanut tekstiä ”omissa nimissään”, vaan toimii välikätenä, tosiasioiden raportoijana. Kirjoittaja ei itse ole sitoutunut väitteeseen ”Tilastot kertovat, etteivät naisia suuresti tekniset alat kiinnosta”, sillä tilastot kertovat näin, ei kirjoittaja. Tilastot on sellaisenaan kuitenkin kohtuullisen epämääräinen lähde, jonka alkuperä jää epäselväksi. Potterin (1996, 142–149) mukaan tällä tavoin voidaan tehokkaasti kuitenkin tuottaa neutraalisuutta ja välttää joutumista selityksenantovelvolliseksi. Ulkopuolisen asiantilojen raportoijahan ei ole velvollinen selittämään toisten toimijoiden tekoja.



Lopuksi otan esille vielä muutaman lyhyen katkelma vastapositiosta, jotka ovat vastanneet kiintiökritiikkiin vapaan talouselämän repertuaarin puitteissa:

OTE 25

**Voi olla ihan hyvä idea !?**

mielipide | 12.7.2006 9:48

(...) Yritystoimintaa sääteleviä lakeja on kai kautta aikain säädetty ja niihin ne yritykset ovat tottuneet sopeutumaan joka on mielestäni luonnollista ja oikeudenmukaista.

OTE 26

**Naisiako yritysilmastoon?**

Demokraatti | 18.3.2006 8:41

(...) Naisten johtajuuden luominen vaatii lakeja, sanktioita ja muuta josta yritysilmastokin koostuu. Voimmehan itse melko suuressa määrin itse demokraattisesti haluta minkäläinen yritysilmasto maassamme vallitsee maassamme vallitsee.

Kiintiöiden puolustajat rakentavat näkemystä, jonka mukaan erilaiset lait, säännöt ja ohjeet ovat olennainen osa vapaata talouselämää. Otteessa 26 todetaan koko yritysilmaston koostuvan niistä. Tämä kiintiöiden puolustajien hyödyntämä *sopeutumispuhe* ei näe talouselämän lainalaisuuksia ihmisistä riippumattomina, vaan taloudellinen tosiasia puolustavan position teksteissä on, että ihmisten on säännösten avulla itse asiassa ohjailtava talouselämää. Ihmisten lainsäädännöllisten toimien johdosta talouselämä sopeutuu sovellettuihin toimenpiteisiin, enemmän tai myöhemmin. Seuraavaksi siirryn käsittelemään puolustavan position teksteistä laajemmin hahmottamaani diversiteettirepertuaaria.

#### 4.2 Diversiteettirepertuaari kiintiöpuolustuksen tukena

Diversiteettirepertuaari pohjautuu ajatukselle paikalleen jämähtäneestä ja yksipuolisesta hallitustyöskentelystä, jota kiintiöiden avulla saataisiin ohjattua edistyksellisempään suuntaan. Diversiteetti eli erilaisuus rinnastetaan kehitykseen, jota kiintiöt edistäisivät. Diversiteettirepertuaarissa kiintiöitä puolustetaan vetoamalla naisten erilaiseen asiantuntemukseen ja kokeemukseen. Argumentaatioissa korostuvat naisten tuomat hyödyt hallitukseen ja naisten lisääntyneen edustuksen tuomat positiiviset seuraukset koko talouselämälle, kenties koko suomalaiselle yhteiskunnalle. Repertuaari pyrkiikin vetoamaan eettisesti valvettuneeseen kansalaiseen, joka ymmärtää yhteiskuntavastuullisuuden ja monimuotoisuuden mukanaan tuomat edut. Huomattava kuitenkin on, että diversiteettirepertuaari ei pidä sisällään yhtä monimuotoisia retorisia strategioita kuin edellä esittelemäni kritisoivan position hyödyntämät repertuaarit. Puolustavan position diversiteettirepertuaari on enemmän tulkintarepertuaari käsitteen ”perin-

teisemmässä” merkityksessä eli esimerkiksi Potterin & Wetherellin (1987, 138) määrittelemänä yhtenäinen, avaintermien tai metaforien ympärille rakentuva diskursiivinen yksikkö, jolla kielenkäyttäjät kuvaavat tai arvioivat asioita, tapahtumia ja toimintaa.

#### OTE 27

##### **Naisiako yritysilmastoon?**

Demokraatti | 18.3.2006 8:41

Yritykset toimivat vallitsevassa yritysilmastossa sitä tavoitteensa mukaan parhaiten hyödyntäen, nykyisin eritoten globaalisesti Hyväveliverkosto on perinteisesti rakennettu katekismukselle: "nainen vaietkoon seurakunnassa". Vallasta ei toistaiseksi kukaan ole vapaaehtoisesti luopunut, ei edes miesjohtaja (Hitler/Saddam). Vain naisten oma, länsimaisen demokratian avulla käytettävä tahto voi saada naiset firmojen, armeijan ja laivaston, kirkon, valtion, ym perinteisten hyvien veljien komentamien joukkojen johtoon. (...)

Otteessa hyväveliverkoston toimintaperiaatteita havainnollistetaan katekismusmetaforan avulla, jonka avulla tavoitellaan vanhanaikaisuuteen viittaavia konnotaatioita. Metaforat luovatkin onnistuessaan juuri halutunkaltaisia konnotaatioita ilman monimutkaista argumentaatiota (Jokinen 2006, 149). Uskontoon liitettävät mielleyhtymät lienevätkin hyvin kaukana yrityseltämän vastaavista, minkä vuoksi vertaus toimii hyvin pyrkiessään rakentamaan hyväveliverkostoa paikalleen pysähtyneenä, vanhakantaisena instituutiota. Kirjoittaja painottaa hyväveliverkoston laajuutta ja yleisyyttä viittaamalla sen maailmanlaajuisuuteen.

#### OTE 28

##### **Suutarillakin on oikeus uusien festivaalikoimaa**

Inkeri | 6.3.2006 14:55

(...) Omistajapiirit eivät ole mielestäni kantaneet sellaista yhteisvastuuta Suomalaisissa yrityksissä, kuin olisi kaiken kunnian ja omantunnon kautta kuulunut kantaa. Siksi on ehdottoman tärkeää talouselämän hallitukseen ottaa enemmän erilaisia, suomalaista Bisnes-kykyistä päättäjä henkilöstöä. (...)

Erilaisuus nousee Inkerin viestissä hallitustyöskentelyssä huomioitavaksi seikaksi, sillä tämänhetkiset omistajat eivät ole kirjoittajan sanoin toimineet yhteisvastuullisesti. Johtopäätös siitä, miksi diversiteetin huomioiminen olisi tärkeää, perustuu kirjoittajan henkilökohtaiseen mielipiteeseen (...eivät ole *mielestäni* kantaneet...). Mutta kuten luvussa 4.1.1 mainittiin, minä-muotoinen puhe toimii hyvin yhtenä faktuaalistamisen tehosteena (Juhila 1993, 160). Diversiteetin tärkeyttä korostetaan vielä ääri-ilmaisun ”ehdottoman tärkeää” avulla. Samainen kirjoittaa jatkaa perustelujaan vielä myöhemmässä viestissään:

#### OTE 29

##### **Klaara on turhan vaatimaton nainen!**

Inkeri | 7.3.2006 22:21

(...) arvelen meidän naisten ajattelevan yhteiskunnallisesti laajemmalla sydämellä: siksi pörssi-yhtiötkään eivät voi olla yksin miesten hallinnoimia. Suomessa.



Edelleen kirjoittajan näkemys perustuu hänen omiin arvioihinsa naisten ”laajemmasta yhteiskunnallisesta sydäimestä”. Samalla kirjoittaja kuitenkin puhuu laajemman joukon, koko edustamansa sukupuolen nimissä: *me* naiset. Tällainen me-retoriikan käyttöön antaa ymmärtää, että laajempi joukko allekirjoittaa saman väitteen. Alla seuraa kaksi diversiteettiin vetoavaa viestiä samalta nimimerkiltä. Ensimmäinen kirjoitus sai keskustelupalstalla paljon kritiikkiä ja ”uranainen” seurasikin alkuperäistä viestiään toisella, tarkentavalla viestillä.

OTE 30

**Kiintiöt käyttöön**

uranainen | 13.7.2006 7:53

(...) Yhtiöiden hallituksilla tulisi sensijaan olla mahdollisimman laaja-alaista näkemystä yrityksen toimintaympäristöstä ja potentiaalisista asiakkaista ja tämä toteutuu nykyisillä hallituskokoonpanoilla erittäin heikosti. Tyypillinen hallituksen jäsen länsimaissa on 40-50-vuotias naimisissa oleva valkoinen heteromies, joitten osuus kokonaisväestöstä lienee muutaman prosentin kieppeillä. Varsinainen asiaosaaminenkaan ei ole taattua, koska suhteillahan näitäkin paikkoja jaetaan metsästysseuran saunan lauteilla tavatuille kaverille.

OTE 31

**eroon yksisilmäisyydestä**

Uranainen | 14.7.2006 3:37

(...) En myöskään pidä miehiä yleisesti ottaen kykenemättöminä vaan sanon vain, että mikäli hallituksissa istuu yksistään 40-55 v. valkoisia heteromiehiä, hallinnollisen elimen kokonaisnäkemys yhteiskunnasta ja sen tarpeista jää kapeammaksi kuin jos mukana olisi naisia, maahanmuuttajia etc.

Naiset tekevät huomattavan osan kotitalouksien kulutuspäätöksistä, joten naisnäkökulman huomioinnissa ei ole kysymys mistään äärifeministien salaliitosta vaan bisneksen optimoinnista. (...)

Diversiteetti nousee otteissa 30 ja 31 kirjoittajan keskeiseksi argumentiksi. Erilaisuus rinnastetaan otteessa 31 laaja-alaisuuteen ja monipuolisuuteen mainitsemalla myös maahanmuuttajat diversiteetin tuojina. Viesteissä hyödynnetään retorisenä keinona määrällistämistä, kun kirjoittaja havainnollistaa nykyistä keskivertohallitusjäsentä, ”40–50-vuotiasta naimisissa olevaa valkoista heteromiestä”. Kirjoittaja korostaa tätä nykyisen hallitusjäsenen stereotyyppistä kuvaa kahteen otteeseen. Kirjoittaja onkin sitonut tämän stereotypian keskeiseksi osaksi omaa argumentaatiotaan ja sitä toistamalla luo teksteihinsä vaikuttavuutta (ks. Jokinen 2006, 154). Viestien näkökulma on myös vahvasti liiketaloudellinen (esim. puhe potentiaalisista asiakkaista, asiaosaamisesta ja bisneksen optimoinnista), millä kirjoittaja osoittaa omaa asiantuntemustaan ja tietämystään aiheesta ja täten lisää omaa uskottavuuttaan ja vakuuttavuuttaan argumentoijana.

OTE 32

**Hyvä ministeri Haatainen!**

IK | 15.7.2006 21:05

Pörssiyhtiöt ilman naisia ovat vain kusiaiskekoja ilman kuningattaria..

Naisilta tulee niihin "kuningas" viisautta ja näkemystä; millä ymmärryksellä voitto tahdotaan ohjata yhteiseen hyvään; ihmisarvoa kunnioittavasti; omaan ja yleiseen työntuottavuuteen, henkilöpolitiikkaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa kunnioittavaan kehittämiseen, rakentamisen parantamiseen, ihmisten elinympäristön suojelemiseen, turvallisuuteen tasapuolisesti!

Vaiko pörssiyhtiöiden itsensä - vain rahoissa piehtaromiseksi!

Yhteiskunta, missä pörssiyhtiöiden vartioina ovat ainoastaan miehet, ei voi toimia riittävän monipuolisesti, kaikenlaisia eri kehittämistarpeita tyydyttävällä tavalla.

Otteessa 32 kielenkäyttö on hyvin värikästä. Viesti alkaa metaforisella vertauksella, joka voidaan tulkita esimerkiksi niin, että pörssiyhtiöiden johdosta puuttuu "kantava tukipilari", tässä tapauksessa nainen (kuningatarhan on muurahaisyhteisön sydän). Metaforinen ilmaisu sortuu tosin ennakkoluuloihin miehiä kohtaan, sillä miesten rooli voidaan ymmärtää pelkkänä työläisenä tai soturina. Kirjoittajan tavoitteena on toki voinut olla synnyttää juuri tämänkaltaisia konnotaatioita. Toisessa kappaleessa kirjoittaja tarkentaa niitä hyötyjä, joita naiset diversiteetin mukana tuovat. Listaa tarkemmin tutkiessa havaitaan, että kaikki mainitut hyödyt – ihmisarvon kunnioitus, työn tuottavuus, oikeidenmukaisuus jne. – ovat kulttuurissamme yhteisesti hyväksytyjä ja jaettuja käsityksiä, joita ei monikaan halua kiistää. Tällaisten sosiaalisten normien faktuaalistava vaikutus perustuukin juuri siihen, että ne ovat vakiintuneisiin käsityksiin perustuvia periaatteita, joita on vaikea kumota (Juhila 1993, 172). Tämänhetkisillä hallituskokoonpanoilla ei kirjoittajan mukaan päästä peräänkuulutettuun monipuolisuuteen. Sama kirjoittaja tarkentaa vielä näkemystään otteessa 33.

OTE 33

**Toni, nousit empirestisesti siivillesi**

IK | 16.7.2006 15:05

(...) Eli ehdottoman tärkeänä pidän, että pörssiyhtiöiden hallituksissa on nykyaikaista, Toni: nykyaikaista! ajattelua riittävän vahvasti, ettei esimerkiksi yksi miespuolinen "uurastaja" 5-kymppinen herra Lilius seurueineen sentään saisi koko Suomen päättä kaluttavaksi - jatkuvalla syötöllä.

Myös otteessa 33 hyödynnetään hyvin värikästä kieltä. Jälleen miehistä puhutaan "uurastajina" ja liian yksipuolisina työntekijöinä. Miesten työskentelytavan kirjoittaja rinnastaa vanhanaikaisuuteen ja yksipuolisuuteen, naisten puolestaan edistyksellisuuteen ja nykyaikaisuuteen. Tämänkaltaisen kontrastiparin avulla kirjoittaja maalaa kannattamansa puoliskon positiivisilla ja kauniilla merkityksillä, kun taas vastapari on esitetty negatiivisesti merkityksellistettynä (ks. Jokinen 2006, 153). Samankaltaista kontrastia hyödyntää myös seuraava teksti:



## OTE 34

**Herraklubi älähtää**

Controller | 19.7.2006 10:07

(...) Kyllä on selvää että naisten kykyä katsoa asioita eri näkökulmista ja hallita monimutkaisia kokonaisuuksia samanaikaisesti tarvitaan yritysten johdossa.

Tähän astihan yrityksillä on usein ollut taipumus palkata johtajiksi miehiä, joilla puku istuu hyvin, mutta jotka eivät selviäisi päivääkään töistään ilman avustajien armeijaa. (...)

Controller ilmaisee diversiteetin tuomat edut itsestäänselvytenä ("kyllä on selvää"...). Tämä voidaan ymmärtää konsensuksen hyödyntämisenä, joka on tehokas uskottavuutta lisäävä retorinen keino (Potter 1996, 158–159). Vahvinta konsensuksen tuottaminen onkin juuri silloin, kun vedotaan sellaisiin näkemyksiin, joiden ajatellaan olevan lähes kaikkien jakamia itsestäänselvyksiä (Jokinen 2006, 139) Otteiden 32 ja 33 kaltaisesti miehet ovat oteessa 34 negatiivisesti merkityksellistettyjä ja piirtyvät jopa avuttomiksi (avustajien armeijaa viittaaminen). Naiset tuovat tähän tilanteeseen muutosta laaja-alaisella näkemyksellään. Edellisten tekstiotteiden lailla myös tässä oteessa kirjoittajan kannattaman kontrastiparin puolikas on ladattu positiivisväritteillä käsitteillä.

Mitä kontrastiparin käytön avulla argumentoinnissa sitten saavutetaan? Tässä yhteydessä kontrastiparin avulla pyritään vahvistamaan mielikuvaa tämän hetkisestä hallitustilanteesta paikalleen jämähtäneenä ja vanhanaikaisena. Naisten tuoman erilaisen asiantuntemuksen ja osaamisen ansiosta kiintiöistä tulee välttämätön, käytännön sanelema ratkaisu, sillä kontrastipareista positiivisempi on aika "oikea" toimintamuoto. Kontrastiparin avulla nykyinen tilanne määrittyy tehottomaksi, "vääräksi" toimintamuodoksi.

Olen edellä tarkastellut yhteensä neljää kiintiökeskustelusta hahmottamaani repertuaaria, joille kaikille on ominaista retoristen keinojen käytön kirjo. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan kahta kehystä, jotka nimensä mukaisesti "kehystävät" koko kiintiökeskustelua. Tasa-arvo- ja pätevyyskehys tarjoavatkin sekä kiintiöiden kritisoijille että puolustajille tärkeitä kielenkäytöllisiä resursseja.

#### 4.3 Tasa-arvo – yksi käsite, monta käsitystä

Luvuissa 4.3 ja 4.4 käsittelen kahta laajempaa kehystä, jotka ohjaavat pörssiyritysten sukupuolikiintiöistä käytävää verkkokeskustelua. Nämä kaksi kehystä, tasa-arvo ja pätevyys, heijastuvat sekä kritisoivan että puolustavan position teksteissä. Erot positioiden välillä syntyvät

siitä, miten näitä kehyksiä käytetään ja miten niille keskeisiä käsitteitä määritellään. Paneudun ensimmäisenä tasa-arvokehysten käytön moninaisuuteen.

Tasa-arvokehys kohdistaa huomion sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Tasa-arvoisuus on kulttuurissamme hyvin vahva arvo ja myös eräänlainen ihanne, johon kaikkien oletetaan pyrkivän. Tasa-arvokehysten puitteissa on mahdollisuus käyttää hyvin monenlaisia argumentteja kiintiöihin liittyen. Tasa-arvoisuuteen vedotaankin keskusteluaineistossa sekä kiintiöitä vastustettaessa että niitä puolustettaessa. Tasa-arvo kietoutuu jollain tavalla yhteen myös kaikkien edellä esiteltyjen repertuaarien kanssa ja se voidaankin nähdä laajempaan, sekä kritisoivan että puolustavan position tekstejä kehystävänä merkityskokonaisuutena. Myös Raevaara ja Saarikoski (2002) havaitsivat 1990-luvun sukupuolikiintiöitä koskevassa tutkimuksessaan että sekä kiintiöiden vastustajat että puolustajat vetosivat puheenvuoroissaan tasa-arvoon. Vastustajat samaistivat tasa-arvon yhtäläiseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen. Puolustajat taas pitivät kiintiöitä välttämättömänä välineenä todellisen tasa-arvon toteuttamiseksi. Kyse onkin aina siitä, miten tasa-arvo ymmärretään ja miten sitä käytetään (Tienari ym. 2004, 85).

#### 4.3.1 *Feminismi kirosanana*

Kiintiökritisoijien mukaan kiintiökeskustelussa ei ole lainkaan kysymys sukupuolten välisestä tasa-arvosta tai sen edistämisestä. Toisaalta tämä kertoo kiintiöihin kohdistuvasta yleisestä skeptisyydestä, mutta toisaalta myös keskusteluun osallistuneiden tasa-arvokäsityksestä. Kritisoivaa positiota yhdistää kiintiöiden puolustajien syyttäminen liian yksipuolisesta ja kapeakatseisesta tasa-arvonäkemyksestä. Tasa-arvoa hyödynnetään siis argumentoinnissa puolustuspositiota vastaan.

Suomessa tasa-arvopoliittika on pitkälti perinteisesti ollut naisasiapolitiikkaa, jonka tavoitteena on ollut naisten osuuden kasvattaminen eri toimielimissä, joissa naiset ovat olleet ali-edustettuja. Feminismistä puhumista tai feministiksi tunnustautumista kuitenkin katsotaan yhteiskunnassamme hyvin karvaasti. Feminismi-käsite sisältääkin varsin negatiivisia konnotaatioita, sillä sen nähdään uhkaavan todellista tasa-arvotyötä ja lisäävän eriarvoisuutta. (Raevaara 2005, 194–198) Monet kiintiöiden vastustajat peilaavatkin tutkimassani verkkokeskusteluaineistossa suomalaista tasa-arvomallia feminismiin. Itse feminismi-käsite esiintyy kiintiöiden vastustajien teksteissä hyvin usein ja kaikissa yhteyksissä se määritellään negatiivisesti



muun muassa yltiömäisyyttä tai kiihkoilua koskevin etuliittein. Feminismiin liitetään lähes aina naisten ajama radikaali toiminta. Yhtenä äärimmäisenä esimerkkinä mainittakoon seuraava aineistossa esiintyvä lausahdus: ”Kiiluvasilmäisillä telaketjufeministeillä on vain fanaattikommainen oman edun tavoittelu taustalla”. Feminismi nähdään epätasa-arvona, joka vaarantaa todelliset tasa-arvopyrkimykset, sillä siinä naiset asetetaan miesten yläpuolelle. Tasa-arvo määritellään siis negaation kautta eli pohditaan, mitä kaikkea sen ei tulisi olla, eli feminismiä. Alla on tästä neljä esimerkkikatkelmaa.

OTE 35

**Äärifeminismin kukkanen**

Hän-Mies | 12.7.2006 19:13

(...) Minusta enneminkin SDP osoittaa erityisesti naisedustajiensa avustuksella pyrkimystään eriarvoisuuden lisäämiseen kuin tasa-arvon kehittämiseen. Muita "nimekkäitä" ääri-feministisossuja, jotka ovat kunnostautuneet tällä saralla, on Rahkonen, Luhtanen ja Filatov. (...)

Lienee selvää että tuolla ei ajeta tasa-arvoasiaa, vaan naisasiaa. (...)

OTE 36

**Tasa-arvosta**

tutkija | 13.3.2006 9:59

Feministien tasa-arvovaatimus on yksipuolista ja otetaan esiin vain silloin siitä olisi hyötyä naisille. Pannaan sitten kaikkialla samat vaatimukset. Miksi esimerkiksi urheilussa on naisilla omat sarjansa. Eikö olisi tasa-arvoista, että mitään erottelua ei tehtäisi sukupuolen suhteen näissäkään asioissa. (...)

OTE 37

**Tasa-arvo on kaapattu**

Jipsu | 11.6.2006 7:26

Feministit ovat kaapanneet tasa-arvon samaan tapaan kuin kommunistit omivat rauhan aatteen. Jos nainen tienaa miestä enemmän, niin se johtuu naisen pätevyydestä, jos mies tienaa naista enemmän, niin se johtuu yhteiskunnan patriarkaalisista rakenteista.

OTE 38

**Sukupuoli valtataistelu ei ole kilpailuetu**

pwm | 18.3.2006 15:26

(...) Ei voi olla hyvää ja yrityksen kannalta tasa-arvoista ja reilua johtajaa, mikäli valinnoissa aina mukana kulkevat naisasian edistäminen, paikkojen jakaminen naisasianäkökulmin ja niin edelleen. Se on tappion tie yrityksille ja ellei sitä sisäistetä naisten parissa, on lasikatosta moisten näkemysten kera turha polkea jalkaa. Kyse ei ole naisista sukupuolena, vaan asennemaailmasta yrityksen sisällekin tuotavana sukupuolisotana, kun pitäisi tehdä ihan muuta, yrityksen kannalta bisnestä.

Tasa-arvon määrittely vihamieliseksi ja yksipuoliseksi feminismiksi nojaa kategorisointiin vakuuttavan retoriikan osana. Kategorioita luodaan jatkuvasti kaikessa kielenkäytössä, sillä mikä tahansa deskriptiivinen sana sisältää kategorisointia (Potter 1996, 177). Kategorioita asetetaan vastakkain ja lisäksi toisia kategorioita pyritään kielenkäytössä oikeuttamaan ja toisia kritisoidaan (Billig 1987, 134–135). Kiintiöiden vastustajat ovat kategorisoineet feminis-



min liian yksipuoliseksi, fanaattiseksi ideologiaksi, minkä avulla he pyrkivät kritisoimaan ja hakemaan feminismille lisää vastustajia. Kategorisoinnin merkityksen havainnollistamiseksi todettakoon, että feminismin kannattajat eivät oletettavasti tee ajamastaan asiasta samanlaista kategorisointia kuin kiintiöiden vastustajat, vaan heidän tavoitteenaan on hakea oikeutusta ajamalleen asialle. Siinä missä feminismi on kiintiökriitikoiden piirissä yleisesti määritelty negatiiviseksi, yksipuoliseksi ja ”vääräksi” tasa-arvoksi, pyrkii ainoastaan yksi kiintiöiden vastustaja määrittelemään edustamaansa feminismiä tarkemmin otteessa 39:

OTE 39

**Hyvää tarkoittava ehdotus , mikä lopputulos?**

Feministi & Demari | 13.7.2006 7:47

Itse olen feministi ja demari, mutta mielestäni Haataisen ajatus ei tulisi johtamaan toivotuun lopputulokseen. Feminismin tarkoituksena on mielestäni rohkaista ihmisiä toimimaan oikeudenmukaisesti ja olemaan syrjimättä muita ihmisiä jokapäiväisessä elämässään olivatpa he sitten naisia tai miehiä. Vaikka pörssiyhtiöillä on mielestäni rajoitettu yhteiskuntavastuu, yhtiöt ovat kuitenkin omistajiensa tahtotilan tulosta - jos päteviä naisia halutaan enemmän mm. yhtiöitten hallituksiin, on omistajien se osoitettava äänillään. Enemmänkin rohkaisisin naisia jokapäiväisessä elämässään pyrkimään muuttamaan asenteita omilla toimillaan. (...)

Kirjoittaja on pyrkinyt laajentamaan feminismin käsitettä enemmänkin oikeudenmukaisuuden suuntaan. Kirjoittaja mainitsee viestinsä alussa olevansa itsekin feministi ja demari. Ainoastaan tästä voisi päätellä kirjoittajan olevan kiintiöiden kannalla, sillä feministiksi ja demariksi julistautuminen voisi antaa merkkejä puolueellisuudesta. Onhan kritisoiva positio pitkälti määritellyt ”vastustajansa” feministeiksi ja demareiksi. Varsinainen argumentti tulee kuitenkin siirtymää ilmaisevan mutta-sanan jälkeen: kirjoittaja ei kannatakaan kiintiöitä ja on siis ottanut kiintiöitä kritisoivan argumentaatioposition. Tämän jälkeen kirjoittaja siirtyy määrittelemään feminismiä sellaisena kuin hän sen itse ymmärtää. Tällä tavalla toimimalla kirjoittaja häivyttää mahdolliset epäilyt omista intresseistään ja liitoksistaan kyseiseen asiaan ja julistautuikin realistiksi, jolla ei ole ”omaa lehmää ojassa” (Jokinen 2006, 133–134). Samalla kirjoittaja pyrkii valistamaan keskustelijoita feminismistä epänegatiivisena aatteena, joka todellisuudessa ajaa oikeudenmukaisuutta, ei vain naisten etuja. Lopussa kirjoittaja vetoaa naisiin yksilöinä ja siihen, että heidän tulisi itse muuttaa omia asenteitaan matkalla kohti tasa-arvoisempaa yhteiskuntaa. Yksilön vastuun korostaminen onkin avainasemassa kiintiökritisoijien määrittelemässä ”oikeassa ja todellisessa tasa-arvossa”, kuten luvussa 4.3.2 havainnollistetaan.

Mikä sitten on kiintiöiden kritisoijien mielestä todellista tasa-arvoa? Yksi yhdistävä tekijä on tasa-arvon rinnastus oikeudenmukaisuuteen. *Oikeudenmukaisuuspuhe* käsittää tasa-arvon



myös miesten tasa-arvoksi suhteessa naisiin ja laajentaa tasa-arvokeskustelua myös sukupuolten välisen tasa-arvon ulkopuolelle. Oikeudenmukaisuuspuheessa heijastuu myös epätasa-arvoisuus: kiintiöinti johtaisi miesten aseman heikkenemiseen suhteessa naisiin. Epätasa-arvoisuus ja epäoikeudenmukaisuus ovat yleisesti negatiivissävytteisiä arvoja ja täten sellaisenaan tuomittavia, eivätkä tavoittelemisen arvoisia. Kiintiöajattelu ei siis vastustajien mukaan edusta todellista tasa-arvoa. Todelliseen tasa-arvoon ei mahdu lait ja muut ”pakotteet”. Tätä havainnollistetaan seuraavissa kritisoivan position tekstikatkelmissa:

OTE 40

**Tasa-arvo olisi määriteltävä**

tutkija | 13.3.2006 11:34

(...) Halusin vain todeta, että on oikein, että naisilla on eri sarjat. Se ei ole tasa-arvokysymys ollenkaan. Onhan painissa, nyrkkeilyssä ja painonnostossa yms. miehilläkin useita sarjoja. Samalla tavalla on tarpeen, että sukupuolten välinen tasa-arvo ymmärretään oikein, suhteessa erilaisuuteen, eikä sitä käytetä välineenä epäoikeudenmukaisen edun tavoittelussa.

OTE 41

**Piilosyrjintää**

Valkoinen heteromies | 14.7.2006 10:40

(...) Jos jonkun kiintiön vuoksi joku henkilö jätetään valitsematta virkaan, koska hän on kiintiön mukaan väärää sukupuolta, niin mitä muuta tuo sitten on kuin syrjintää? Vai onko asia niin, että miehiä saa syrjiä mutta naisia ei? Ne kiintiöthän sitä syrjintää nimenomaan ovat.

Tasa-arvo on mielestäni sitä, että kaikilla on samat mahdollisuudet kouluttautua ja pärjätä, ei suinkaan sitä, että ihmisiä valitaan/jätetään valitsematta työtehtäviin sukupuolensa vuoksi.

OTE 42

**Oikeutta kaikille**

Sukka | 12.7.2006 11:04

Tasa-arvokeskustelu on valitettavasti aina pelkkää sukupuolten välistä tasa-arvoa koskevaa keskustelua. Tasa-arvolla on käsittääkseni paljon enemmän ulottuvuuksia. Haluaisin kuulla, kun Haatainen perustelee, että hallituksissa tulee olla myös alle 20 -vuotias, yli 65 vuotias ja ainakin yksi siitä välistä. Lisäksi siellä tulee olla entinen huippu-urheilija, entinen demari ja entinen tasa-arvoasioista vastaava sekä ainakin yksi sarjakuvasankari.

On huomattava, että kritisoiva positio ei kuitenkaan suoranaisesti julistaudu tasa-arvon vastustajaksi. Itse asiassa myös kiintiöiden vastustaminen on yksi tapa edistää tasa-arvoa, sillä kiintiöiden nähdään edistävän epätasa-arvoa. Seuraavassa luvussa jatketaan tasa-arvon määrittelyä kritisoivan position näkökulmasta.

#### 4.3.2 Vastustajat: yksilön vastuu ja luonnollinen jatkumo

Kritisoivaa ja puolustavaa positiota yhdistää tasa-arvon ymmärtäminen asennekysymyksinä. Ero positioiden välillä piilee kuitenkin siinä, millaisena toimijana tasa-arvo tässä *asennepuheessa* nähdään. Kiintiöiden vastustajien tekstejä yhdistää ajattelutapa, jonka mukaan todellinen tasa-arvo voidaan saavuttaa vain asennemuutoksen kautta. Asennemuutokseen liittyvä vastuu on kuitenkin yksilöillä itsellään. Tämä yksilölähtöinen ajattelu korostuu seuraavassa katkelmassa (alleviivaukset omiani):

OTE 43

**Ei kiintiöille!**

Sini | 8.3.2006 13:48

(...) Lainsäädännön ei pidä olla mikään asennekasvattaja, asenteet ja tasa-arvoajattelu lähtee jokaisen korvien välistä. Asennemuutosta toki tarvitaan Suomessa vielä, mutta asennettaan voisi ensimmäisenä muuttaa ministeri Haatainen, joka ilmeisesti ajattelee, että ainoa keino naisten päästä johonkin korkeaan asemaan on kiintiöt ja lainsäädäntö, eikä se mitä löytyy korvien välistä. Suorastaa loukkaantuneena luin Haataisen kirjoitusta. Suomessa on mielestäni kohtuullisen hyvin turvattu se, että ketään ei syrjitä minkään henkilökohtaisen ominaisuuden takia ja jos näin tapahtuu, löytyy myös keinot sen poistamiseen.

Itse vain parhaiten vaikuttaa tasa-arvon edistymiseen omalla toiminnallani, ajattelullani ja käyttäytymiselläni ja siihen ei todellakaan kuulu se, että ajattelisin miesten olevan jotenkin naisten alapuolella. (...)

Yksilöiden vastuu tasa-arvoon johtavassa asennemuutoksessa korostuu otteessa 43 etenkin alleviivatuissa lauseissa, joissa tyrmätään asennekasvatus lakialoittein. Kirjoittaja korostaa myös omaa henkilökohtaista rooliaan tasa-arvon edistymisessä mainitsemalla, miten itse voi vaikuttaa tasa-arvon edistymiseen. Rivien välistä voidaan lukea, että hän kehottaa myös lukijoita omaksumaan saman asenteen. Otteessa heijastuu myös näkemys, että Suomi on jo hyvin tasa-arvoinen maa eikä syrjintää tapahdu, sillä Suomessa on syrjimättömyys lainsäädännöllä turvattu.

Kiintiökritisoijien tekstejä siis yhdistää näkemys, jonka mukaan luonnollista tietä, yksilöiden asennekypsyyden myötä saavutettua tasa-arvoa voidaan pitää arvokkaana. Tähän luonnolliseen jatkumoon ei saa puuttua erilaisten säännösten ja lakien, erityisesti kiintiöiden avulla. Alla on viisi aineisto-otetta, joissa uskotaan luonnolliseen kehityskulkuun kohti tasa-arvoa:

OTE 44

**Kiintiöt kaunistavat...**

Sirpaleet tuovat onnea | 12.7.2006 10:12

(...) Homma on kovaa, koska hyväveli-kerho toimii. Ilman muuta se toimii. Valitettavasti.



Mutta, silti en haluaisi päästä johtoryhmään "kiintiönä". Uskon, että nämä hyväveli-kerhot vähenevät kun nk. suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä. Nuorempi polvi osaa jo arvostaa osaamistaitoa, eikä asemia saavuteta herrainmielistelyillä. (...)

Kasvamista ja oppimista tämä tasa-arvokin vaatii suomalaisessa yhteiskunnassa. (...)

#### OTE 45

##### **Kiintiöt, kiintiöt...**

Jyri | 9.6.2006 10:14

Veikkaan että tällaiset keinotekoiset kiintiöt eivät loppupeleissä ole paras ratkaisu ongelmaan. Toki päteviä henkilöitä pitää saada johtotehtäviin sukupuolesta riippumatta, mutta näin tulee tapahtumaan tulevaisuudessa muutenkin korkeakoulutettujen naisten osuuden lisääntyessä suhteessa miehiin. (...)

#### OTE 46

##### **kiintiöt johtavat epäpätevyyteen**

man | 13.7.2006 11:27

(...) Tällä hetkellä näyttäisi olevan niin, että mihillä on hallitustyöskentelyyn parempi pätevyys kuin naisilla. Tilanne korjautuu tulevaisuudessa ilman kiintiöitä. Hallituksiin ei yleensä nuorisolla ole asiaa, koska heiltä puuttuu kokemusta. (...)

#### OTE 47

##### **mihinkähän tälläkin päädytään...**

emmu | 9.6.2006 13:03

(...) Ja tosiaan, korkeasti koulutetuista yhä vain suurempi ja suurempi osa alkaa olemaan naisia. Kyllä sekin jossain näkyy, ennemmin tai myöhemmin. Odotellaan siihen asti, ennen kuin säädetään älyttömyyksiä.

#### OTE 48

##### **Paras saakoon työn**

Oberleutnant | 12.7.2006 19:36

Tämänlaiset mielipiteet ajavat vain naiset ja miehet omiin rintamiinsa ja tilanne kärjistyy. Tasa-arvo kuten demokratia ovat hitaita prosesseja. Väkisin runnomalla tapahtuu ikäviä kuten Irakissa. (...)

Otteissa 47 ja 48 painotetaan myös ihmisten kärsivällisyyttä matkalla kohti tasa-arvoa korostamalla "tasa-arvon olevan hidas prosessi" ja kehottamalla kaikkia "odottelemaan siihen asti, kun tasa-arvo alkaa näkymään". Otteessa 49 huomautetaan henkilökohtaisten kokemusten repertuaarin puitteissa, että "ulkoinen paine" on aiheuttanut sen, että jo nyt naisia nimitetään yhä enemmän hallituksiin. Merkkejä luonnollisesta kehityksestä on siis havaittavissa.

#### OTE 49

##### **Arvon MR**

Jipsu | 29.3.2006 18:42

(...) Kokemukseni mukaan jo nyt on yhtiöiden hallituksissa huutava pula naisista, joilla on sopiva tausta. Paine naisten nimittämiseksi on useassa yhtiössä todella kova. Jo nyt nainen tulee todennäköisesti valituksi, vaikka olisi epäpätevämpi kuin mies, vain siksi, että yhtiö voi näyttää olevansa edistyksellinen.

Kiintiökritisoijien teksteissä löytyy myös näkemyksiä siitä, että Suomi on jo tasa-arvoinen maa eikä sukupuolisyryntää esiinny. Naisilla ei myöskään nähdä olevan mitään ongelmia urallaan etenemisessä. Tästä esimerkki otteessa 50:

OTE 50

**Kiintiöt eivät kuulu tasa-arvoon**

Vladimir | 9.6.2006 17:51

(...) En myöskään enää jaksa uskoa mihinkään naisten lasikattoon uraputkessa eikä enää kovin moni muukaan. Erilaisia syitä naisten vähyyteen johdossa on varmasti paljon, mutta sukupuolisyryntä tuskin on enää yksi niistä. En myöskään usko, että naisilla noin periaatteessa olisi millään tapaa huonommat edellytykset toimia näissä tehtävissä, jos vaan muuten ominaisuudet ovat tehtävään sopivat. (...)

Vladimir rakentaa tekstissään mielikuvaa, että suurempi joukko ihmisiä on hänen väitteensä takana: hän ei usko lasikattoon, ”eikä enää kovin moni muukaan”. Toisaalta löytyy myös niitä kiintiöiden vastustajia, jotka uskovat kulttuurissamme piileviin sukupuolittaviin käytäntöihin, jotka ovat historian peruja:

OTE 51

**Naisrohkeutta mutta myös oikeudenmukaisuutta**

-jatar | 9.6.2006 14:36

(...) Maamme historian tuntien perhepolitiikka on varmasti ollut yksi tekijä joka on säädellyt naisten kouluttautumista ja vastuutehtäviin hakeutumista. Tuleville sukupolville ollaan rakentamassa toisenlaista tulevaisuutta, jossa muutama vuosi kotiäitiyttä ei olisi este kouluttautumisessa ja työelämässä. Toinen merkittävä tekijä on naisten luottamus itseensä ja rohkeus. Olisikin suotavaa, että hallitus kehottaisi naisia hakemaan rohkeasti johtotehtäviin. Pätevyyttä varmasti löytyy siinä missä miehissäkin. (...)

OTE 52

**Kiintiöt eivät kuulu tasa-arvoon**

Vladimir | 9.6.2006 17:51

(...) Toinen mieleeni tullut asia koskee naisten vähäistä edustusta nykyisillä johtopaikoilla. Yksi syy voisi juontaa juurensa aikaan jolloin nämä nykyajan johtajat valitsivat opiskelupaikkojaan. Mm. teollisuuden johtotehtäviin tuntuu luonnolliselta valita ihmisiä joilla on pitkä ja menestyksekkäs ura teollisuuden parissa ja teknillinen tai kaupallinen akateeminen koulutus. Kiinnostaisi nähdä tilastoja kuinka suuri osa nyt 55 - 65 vuotiaista tämän yhdistelmän omaavista ihmisistä Suomessa on naisia. Epäilen sen olevan lähelläkään 40%. (...)

Tämä näkemys, jonka mukaan Suomessa esiintyy sukupuolisyryntää, on koko puolustavan position tasa-arvokäsitykselle leimallinen ajatus. Seuraavassa luvussa käsitelläänkin juuri puolustavan position tasa-arvokehityksen kielellistä käyttöä.

#### 4.3.3 Puolustajat: kiintiöt välineenä tasa-arvoon

Kiintiöiden puolustajat siirtävät tasa-arvokeskustelua kritisoivalle positiolle ominaisesta yksilökeskeisyydestä laajempaan kontekstiin, suomalaiseen yhteiskuntaan, ja naisten syrjivään kohteluun työelämässä. Puolustajat kyseenalaistavat käsityksen Suomesta tasa-arvoisena



maana ja kysyvät, onko pätevillä naisilla todellakin yhtäläiset mahdollisuudet päästä hallituspaikoille kuin miehillä.

Kiintiöiden kannattajat ottavat etäisyyttä feminismiin, sillä yhdessäkään tekstissä ei kirjaimellisesti käytetä kyseistä käsitettä. Monet kiintiöiden puolustajat kuitenkin lähtevät feminismillekin keskeisestä oletuksesta, että Suomessa on edelleen havaittavissa piilosyrjintää naisia kohtaan, mikä on syvälle yhteiskunnan rakenteisiin ja ihmisten asenteisiin juurtunutta.

OTE 53

**Tasa-arvon määrittelyminen**

Janushka | 14.3.2006 10:40

(...) Sukupuolten välisen tasa-arvon toteuttamisessa ongelmallista ei ole siis niinkään tasa-arvoisten pelisääntöjen luominen, vaan niiden soveltaminen ihmisiin tasa-arvoisesti. Yhteiskunnassamme naisille ja miehille pätee suurin piirtein samat säännöt, ongelmana on vain se, että miesten ja naisten kyvykkyyttä arvioidaan eri mittapuun mukaan ("naisen on oltava tuplasti niin hyvä jätkä kuin miehen päästäkseen samaan asemaan").

(...) Suomeksi käännettynä: ehkä yhteiskunnassamme on hieman sellaista piirrettä, että "kyvykkäät" kuuluvat yhdenlaisiin tehtäviin ja "kyvyttömät" toisenlaisiin. Koska "kyvykkyyttä" on vaikea todeta, on yksinkertaisuuden vuoksi alettu olettaa, että miehet ovat "kyvykkäitä" ja naiset "kyvyttömiä". (...)

OTE 54

**eroon yksisilmäisyydestä**

Uranainen | 14.7.2006 3:37

(...) Tosiasia on, että sukupuoleen pohjautuvaa piilosyrjintää esiintyy suomalaisessa työelämässä edelleen paljon ja kiintiöt voisivat auttaa tässä asiassa sekä naisia että miehiä. On tosin huomattava, että miesten ollessa naisvaltaisen työyhteisön ainokaisia heitä pikemminkin suositaan ja nostetaan ylöspäin, kun taas vastaavassa tilanteessa olevat naiset miesvaltaisella työpaikalla joutuvat loputtomasti todistelemaan olevansa hyviä jätkiä ja päätyvät vaivattomasti silmätikuiksi ja syntipukeiksi.

Piilosyrjinnän luonnetta on vaikea ymmärtää, jos on mies, koska siitä harvemmin silloin on omakohtaista kokemusta. Syrjintä tuntuu usein tapahtuvan automaatiolla ilman varsinaista tarkoitusta, mutta lopputulos on silti sama. Kiintioita ei tarvittaisi, jos miehet enenevässä määrin avaisivat silmänsä sille tosiasialle, että naisetkin ovat ihmisiä ja heidän näkemyksissään voi olla ideaa, olipa puhujalla lakatut kynnet tai ei.

Otteessa 54 Uranainen pyrkii rakentamaan sukupuolineutraalia näkökulmaa, jonka mukaan kiintiöt hyödyttäisivät sekä miehiä että naisia. Toisaalta viestissä kuitenkin korostetaan naisten piilosyrjintää miesvaltaisilla työpaikoilla. Tämä piilosyrjintä on kirjoittajan mukaan "automaattista" eli sitä ei välttämättä lainkaan tiedosteta. Lopussa kirjoittajan rakentama sukupuolineutraalius kuitenkin murtuu, kun kirjoittaja toteaa, että asennemuutosta tarvitsisivat vain miehet.

Kiintiöiden puolustajia yhdistää näkemys kiintiöistä ”työkaluna” kohti tasa-arvoisempia hallituksia. Kiintiöt eivät ole siis itse tavoite, vaan keino sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseen, tai tarkemmin sanottuna asenteiden muuttumiseen, josta seuraa tasa-arvo.

OTE 55

**Asenteet, kiintiöt ja tasa-arvo**

Janushka | 6.3.2006 11:52

(...) Pitkällä tähtäimellä tasa-arvon toteutuminen edellyttää asenteiden muuttumista.

Asenteet muodostuvat osittain sen mukaan, mitä ihminen näkee ja kokee. Jos hallituksissa näkee melkein pelkästään miehiä, voi huomaamattaan ruveta ajattelemaan, että kyseinen työ sopii miehelle paremmin kuin naiselle. Tämän takia kiintiöt ovat hyödyllinen työkalu ylimenovaiheessa: ne auttavat muuttamaan (varsinkin tulevien ihmisten) asenteita. Kun asenteet ovat muuttuneet, ei kiintiöitä enää tarvita.

OTE 56

**Tasa-arvon määrittelyminen**

Janushka | 14.3.2006 10:40

Ymmärtääkseni ehdotetussa pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpanon sukupuolikiintiössä ei olekaan kysymys muusta kuin asennekasvatuksesta: halutaan antaa tuleville sukupuolille mahdollisuus nähdä omin silmin, että kyseinen työ sopii naisille siinä kuin miehillekin.

OTE 57

**Kannatan tasa-arvoa**

Vanamo | 12.7.2006 13:28

(...) Olen täysin samaa mieltä kuin Haatainen. Itsetään ei näytä mitään tasa-arvorintamalla tapahtuvan, joka on valitettavaa.

OTE 58

**Herraklubi älähtää**

Controller | 19.7.2006 10:07

(...) Kun eivät asenteet kehity, tarvitaan muita konsteja. Kiintiöiden käyttöönotto kunnissa jne. on tuonut enemmän hyvää kuin huonoa.

Kaikissa edellä olevissa aineisto-otteissa 55–58 korostetaan sitä, että tasa-arvoasenteet eivät kehity automaattisesti ja itsestään. Tasa-arvoasenteita tulee kehittää, ja kiintiöt ovat hyödyllinen väline niiden kehittämiseen. Puolustava positio näkee siis tasa-arvon toiminnan kohteena, ei aktiivisena, ihmisestä riippumattomana abstraktina toimijana. Tasa-arvo ei toteudu itseltään, sille pitää tehdä jotain, sitä pitää edistää.

OTE 59

**sdp on tasa-arvopuolue**

g | 12.7.2006 17:54

Sdp näyttää olevan ainoa suurista puolueista, joka yrittää tehdä jotain sukupuolten välisen tasa-arvon eteen. Keskustan naiskuva perustuu maalaistalon emäntään, jolla on vaikutusvaltaa vain omaan perheeseen. Kokoomuslainen nainen saa kyllä kouluttaa itsensä, mutta kun lasikatot tulevat vastaan, he valitsevat koti-/edustusvaimon roolin. Tyyliin: ”teen tämän omasta tahdostani”.

En siis ole sdp:n kannattaja, mutta olen nainen. Mielestäni Tuula Haatainen onnistui hyvin jälleen kerran herättämään keskustelua. Sehän tässä oli tarkoitus?



Otteessa 59 kirjoittaja on kiittänyt Haataista ja SDP:tä kiintiökeskustelun herättämisestä. Kirjoittaja on myös pyrkinyt etäännyttämään väitteen omista henkilökohtaisista intresseistään (ks. esim. Potter 1996, 123–128; Jokinen 2006, 133–135). Kirjoittaja korostaa, että hän ei ole SDP:n kannattaja, mutta tekee selväksi, että on pyrkinyt realistisuuteen ja objektiivisuuteen mielipiteensä muodostamisessa. Seuraavaksi siirryn toisen laajemman merkityskokonaisuuden, pätevyyden pariin ja käsittelen sen jakolinjoja kritisoivan ja puolustavan position välillä.

#### 4.4 Sukupuolen paikka pätevyyskehyksessä

Suomalaisen yhteiskunnan on perinteisesti nähty toimivan tehokkaan meritokratian tavoin, jossa jokainen henkilövalinta tehdään pätevyyden ja ansiokkuuden perusteella ja sukupuolella ei ole (tai pitäisi olla) tässä valintaprosessissa mitään merkitystä (Raevaara 2005, 183). Myös keskustelupalstan teksteissä heijastuu näkemys yrityksistä meritokraattisina järjestelminä, joissa jokainen yksilö ”saa ansionsa mukaan”. Eroja kuitenkin kiintiöiden puolustajien ja vastustajien välillä on siinä suhteessa, miten toimivaksi ja oikeudenmukaiseksi tämä järjestelmä todellisuudessa ymmärretään. Toimivan meritokratian ohella pätevyyden korostaminen heijastelee pörssiyhtiöiden toiminnalle keskeistä tulosajattelua, jonka mukaan jokaisen on itse ansaittava hallituspaikkansa. Tämä ajattelutapaa on selvimmillään myös luvussa 4.1.3. esitellyn talouselämän tosiasioiden repertuaarin yhteydessä.

Tasa-arvon ohella pätevyys siis tuntuu olevan toinen kiintiökeskustelun syvimmissä ytimessä oleva laajempi merkityskokonaisuus, jota hyödynnetään sekä kritisoivassa että puolustavassa positiossa. Tienari ym. (2004, 88) ovat myös havainneet, että sekä kiintiöiden kannattajat että niiden vastustajat vetoavat usein pätevyyteen valintojen kriteerinä. Raevaaran (2005, 174–175) Suomen ja Ranskan kiintiökeskustelua koskevan tutkimuksen mukaan *pätevyyspuhe* toimii merkittävänä tapana rakentaa yhteisymmärrystä keskusteluun osallistuvien välille. Tämä on tärkeää etenkin kiintiöiden puolustajille, jotka pyrkivät osoittamaan, että kiintiöt eivät uhkaa meritokraattista järjestelmää. Seuraavaksi tarkastelen pätevyyskehyn käyttöä ensin kiintiöitä kritisoivassa positiossa siirtyen sen jälkeen puolustavaan positioon.

#### 4.4.1 Vastustajat: pätevin voittakoon

”Sukupuoli ei ole ratkaiseva kriteeri, vaan pätevyys” on yleisin perustelu, joka kiintiöitä kritisoivan position teksteissä esiintyy. Kiintiöiden vastustajat ovat tulkinneet kiintiöehdotuksen niin, että sukupuoli itsessään muodostaisi valintakriteerin, joka sellaisenaan ohittaisi pätevyyskriteerin. Hallitukseen valittaisiin kiintiöiden johdosta siis epäpäteviä henkilöitä, erityisesti epäpäteviä naisia. Kuten edellisessä tasa-arvokehystä käsittelevässä luvussa tuli ilmi, kiintiöiden vastustajat ymmärtävät tämän vääränlaisen tasa-arvon tai epätasa-arvon edistämisenä. Seuraavissa lyhyissä katkelmissa tulee hyvin ilmi kiintiöiden vastustajien tulkinta kiintiöehdotuksen syrjivästä luonteesta:

OTE 60

**JÄLKIPELI: Lisää kiintiöitä!**

MM | 6.3.2006 16:36

Naiseudesta on tullut itseisarvo jonka avulla voi ratsastaa korkeisiin virkoihin vaikka pätevyyttä ei olisikaan. (...)

OTE 61

**hmmm...**

Timo | 6.3.2006 21:57

(...) Millä tavalla tasa-arvoa edistää se, että sukupuoli menee valintakriteerinä pätevyyden ohi? Juuri siitähän kiintiöinnissä on kyse. (...)

OTE 62

**Tässä eräs näkökulma**

täydellinen nainen | 11.3.2006 12:18

Vai että ihan pelkkä naiseus se pätevöittäisi vaikka mihin. Aivot voi jättää narikkaan, reikä jalkojen välissä riittää? (...)

OTE 63

**Härskiä syrjintää**

Lahtelaista | 8.6.2006 13:32

(...) Viesti on harvinaisen selvä: Naisille pitää antaa, ojentaa, tarjota, luovuttaa hallituspaikka vain suurimmissa ja menestyneimmissä yrityksissä hallituspaikka tuosta noin vaan, huolimatta osaamisesta. (...)

OTE 64

**Ei yritysten sisäisiin asioihin voi puuttua.**

Leena | 13.6.2006 20:55

Ei sukupuoli mikään kriteeri liiketoiminnan osalta ole, vaan kyvyt. (...)

Kiintiöiden kritisoijien perusolettamuksena on, että Suomessa pörssiyritykset toimivat tehokkaiden meritokraattisten, ansioituneisuuteen perustuvien periaatteiden mukaisesti. Monet kirjoittajat näkevät, että meritokraattinen järjestelmä toimii tällä hetkellä tehokkaasti, ja kiintiöinti ainoastaan turmelisi toimivan tehokkaan tulosajatteluun perustuvan systeemin.



## OTE 65

**No just just...**

teukka | 13.7.2006 17:34

ihme meininkiä... Ällistyttää tuollaiset "tasa-arvo" hömpötykset.. Kyllä pätevä on aina pärjännyt ja yhtiöt ovat valinneet tehtäviin parhaimmat tekijät eivät parhaita miehiä enää vuosikymmeniin. totuus vain on että naisia kiinnostaa eri asiat, itse olen lukenut kauppätiedettä ja hyvin harva tyttö seilläkään haluaa korkeimmantason johtoon! (...)

## OTE 66

**Highway to the Danger Zone**

pwm | 17.3.2006 10:36

(...) En ole koskaan kuullut kenenkään sanovan, että miehet toimisivat tai olisivat historian mitassa toimineet vastaavalla tavalla naisia kohtaan. Pätevät ja vailla pätemisen tarvetta olevat naiset ovat olleet aina ilman lasikattoa. Suurin lasikatto naisilla on tarve rajoittaa muiden ihmisten vapauksia, ajattelua, johonkin pyhän pesänrakentajan äitiyden rajaamaan alueeseen ja miehet nähdään luovuudessaan rajoitettavina, sotiinkin yltävinä, aivan kuin historiasta ei löytyisi myös sotineita naisia. Vastakkainasettelu on systemaattista ja epätaloudellista. (...)

Otteessa 65 mainitaan, että pätevä on "aina" pärjännyt eli korostetaan asian säännönmukaisuutta ja rakennetaan vaikutelmaa, että minkäänlaista syrjimistä sukupuolten välillä ei ole koskaan ollut. Samaa ääri-ilmaisua käytetään myös otteessa 66, jossa mainitaan, että "pätevät ja vailla pätemisen tarvetta olevat naiset ovat olleet aina ilman lasikattoa". Tämä sisältää oletuksen, että mahdolliset uraesteet ovat naisten itsensä luomia ja ylläpitämiä. Johtopäätöksenä on, että ne naiset, jotka ovat päteviä, myös etenevät urallaan, eikä lasikatto ole siis olemassa. Yleispätevyyttä korostetaan ääri-ilmaisun avulla, mikä luo mielikuva jatkuvuudesta: pätevä pärjää "aina" erotuksena sille, että kyseessä olisi yksittäinen tai satunnainen poikkeus.

## OTE 67

**Tasa-arvo ja naiskiintiöt**

Donald | 6.3.2006 16:59

(...) Nythän pörssiyhtiöiden johtoon voidaan valita sukupuolesta riippumatta miehiä tai naisia. Todennäköistä on, että pätevin valitaan, koska se on taloudellisesti järkevää. Jos meillä olisi naiskiintiöt (miesten osuutta tuskin haluttaisiin kiintiöillä turvata), niin sukupuoli ohittaisi valintakriteerinä pätevyys, ja se ei olisi hyvä asia tasa-arvon, eikä yritysten menestyksen kannalta. Päteviä naisia toki löytyisi, mutta kiintiöiden vuoksi moni pätevä mies jäisi helposti rannalle vain sukupuolensa takia. (...)

Otteessa 67 puhutaan nykyisen, tehokkaasti toimivan hallitusjäsenten valintaprosessin puolesta. Valinta on sukupuolineutraali eli kaikkein pätevin kandidaatti tällä hetkellä (todennäköisesti) valitaan sukupuolesta riippumatta. Tämän väitteen argumenttina hyödynnetään oletettuun vasta-argumenttiin varautumista (ks. Jokinen 2006, 154–155). Otteessa mainitaan lopuksi, että päteviä naiskandidaatteja hallituksiin löytyy tarpeeksi, mikä on yleinen näkemys puolustavan position, ei kritisoivan position keskuudessa, jota viestin kirjoittaja Donald edustaa. Donald hyödyntää siis vastaposition argumenttia, jolloin hän pyrkii suhteuttamaan argu-

menttiaan oletetun yleisöön ja sen ajamiin näkemyksiin (mt. 155). Kirjoittaja asettuu ensin vastustajansa puolelle, jonka jälkeen lausuu vastakkaisen, kenties riskialttiin näkemyksensä (Billig 1987, 224). Kirjoittaja lausuukin lopuksi argumenttinsa siitä, että kiintiöt syrjisivät sekä päteviä miehiä että päteviä naisia asettaessaan sukupuolen ensisijaiseksi kriteeriksi hallituspaikkoja jaettaessa.

Kiintiöiden vastustajat eivät niinkään tarkoita, että päteviä naisia ei löytyisi määrällisesti tarpeeksi. Kyse on pikemminkin siitä, että pätevillä naisilla ei ole tarpeeksi hallituspaikoille vaadittavaa kokemusta. Pätevyyspuhe ilmenee siis puheena naisten kokemuksesta ja taustasta kuten seuraavissa otteissa:

OTE 68

**Naisen euro**

Lanssimies | 12.3.2006 18:35

Tarja Halonen sanoi virkaanastujaispuheessaan suuren höpöyden, "naisen euro on 80 senttiä tms.". Naisen euro on euro. Naiset ja miehet ovat erilaisissa töissä. Siitä ero.

Tästä syystä naiskiintiöt ovat yliammuttuja. Ei ole riittävästi kokeneita naisia. Kansantaloutemme ei kestä kiintiönaisia.

OTE 69

**Elämää globalisaatiossa ja Demarien Suomessa.**

Ja taas Demari lakia laatimassa... | 12.7.2006 14:53

(...) Päteviä naisia löytyy ihan varmasti yritysten hallituksiin enenevässä määrin, mutta täytyy muistaa, että naisten kokemus ko. tehtävistä on vielä aika alkupuuhastelua, harvoja huippunaisia lukuunottamatta. Turhilla lakipakotteilla on yleensä saatu vain huonoja ratkaisuja aikaiseksi, eikä lailla voida mennä määräämään yksityisen omaisuuden hallinnasta. (...)

OTE 70

**Arvon MR**

Jipsu | 29.3.2006 18:42

(...) Yhtiön hallitus ohjaa yhtiön toimivaa johtoa ja tässä tehtävässä yleensä paras tausta on toimitusjohtajan tausta. Naisilla ei nyt yksinkertaisesti ole tällaista taustaa niin usein kuin miehillä. (...)

Kiintiöiden vastustajat ymmärtävät, että kiintiöt asettaisivat naisten todellisen asiantuntemuksen ja pätevyyden kyseenalaiseksi. Samankaltaisia havaintoja on tehnyt myös Raevaara (2005, 206) poliittisesta kiintiökeskustelusta. Kiintiöiden avulla hallituspaikoille pääsevät naiset kategorisoidaan usein yksiselitteisesti *kiintiönaisiksi*. Muutamassa viestissä käytetään myös käsitettä ”kiintiökana”, joka korostaa kategorisoinnin negatiivista luonnetta. Onkin havaittavissa selkeä vastakkainasettelu omilla ansioillaan pärjäävien naisten ja kiintiöiden avulla hallituspaikoille pääsevien naisten välillä. Vastaparista ensimmäinen koskee päteviä naisia, kun taas jälkimmäinen, kiintiönainen, maalautuu automaattisesti epäpäteväksi. Tällaista vastakkainasettelua hyödyntävät etenkin naispuoliset kirjoittajat, jotka ovat ottaneet kiintiöehdo-



tuksen jopa hyvin henkilökohtaisesti. Kirjoittajan sukupuoli tulee eksplisiittisesti ilmi seuraavissa katkelmissa, joita leimaa kiintiönaiseksi leimautumisen pelko ja eräänlainen nöyryytenä tullen tunne:

OTE 71

**Ei kiintiöille!**

Sini | 8.3.2006 13:48

Täysin naurettava ja naisia pikemminkin halventava ehdotus Haataiselta. Tuntuu siltä, että naiskiintiöitä kannattavat naiset ovat äitini ikäluokkaa tai sitä vanhempia, jostain syystä. Itse olen reilu parikymppinen. En tosiaankaan tarvitse mitään kiintiötä päästäkseni mihinkään virkaan tai työhön enkä missään tapauksessa halua olla mikään "kiintiönainen". (...)

OTE 72

**Tasa-arvoa?**

hämähästelevä | 12.7.2006 8:28

(...) En ainakaan haluaisi olla yhtiön hallituksessa se "kiintiönainen" joka on päässyt mukaan muulla kuin omalla henkisellä pääomalla, vaan säädöksen takia.

OTE 73

**mihinkähän tälläkin päädytään...**

emmu | 9.6.2006 13:03

(...) Itse en ainakaan tahtoisi olla "kiintiönainen". Ei kukaan kuuntelisi, eikä ottaisi tosisaan, vaikka kuinka olisin tehtävään perehtynyt ja pätevä. Vaikka olisin kaikkia muita fiksumpikin, toisi se fakta, että minut olisi hommaan valittu kiintiön eikä oikean tarpeen takia, väistämättäkin mukanaan uskottavuusongelmia. (...)

Kirjoittajat ovat ottaneet kiintiöt hyvin henkilökohtaisesti, jopa loukkaantuneet ehdotuksesta. Kirjoitusten sävy on määrätietoinen, hieman jopa aggressiivinen. Avainasemassa on kiintiönainen kielellisenä kategoriana. Kategorisoinnin retorista voimaa sivuttiinkin jo luvussa 4.3.1. Kiintiönainen-kategorian käytön myötä ainoastaan omin avuin ja omalla pätevyydellään hallitukseen päässeet naiset ovat hallituspaikkaansa oikeutettuja. Myös Raevaara (2005, 206–210) on poliittisessa tasa-arvokeskustelussa havainnut kiintiönaiseuteen liittyvää paheksuntaa: kiintiönainen ei pärjää omilla ansioillaan, vaan hän on valittu korkealle paikalle ainoastaan sukupuolensa vuoksi. Kiinnostava seikka on myös, että pätemättömyys tai epäpätevyys yhdistetään kritisoivan position teksteissä ainoastaan naisiin, mistä on tämän luvun lopuksi muutama esimerkki ennen puolustavan position pätevyyskehyksen käyttöön siirtymistä:

OTE 74

**Tässä eräs näkökulma**

täydellinen nainen | 11.3.2006 12:18

(...) Ei sillä lisätä tasa-arvoa, että sukupuolen perusteella pääsisi ylenemään pätemättömyytensä huipulle. Onko siinä kyse lopultakaan paljoakaan eri asiasta kuin että nainen ylenisi esimiehensä "reittä pitkin" ilman muuta pätevyyttä kuin sänkyhommat? No, tietysti tuo sänkyhomma jää Haataisen ehdotuksessa väliin, että ehkä se on sitten jotenkin hyväksyttävämpää(?). (...)

OTE 75

**Hahaha**

Erkki | 19.3.2006 8:32

Naiset eivät pärjää omilla kyvyillään ja ansioillaan, joten on keksittävä kiintiöitä. Siitähän tässä on nimenomaan ja ainoastaan kysymys. (...)

#### 4.4.2 Puolustajat: naisten heikommät mahdollisuudet

Kiintiöiden puolustajien näkemykset pätevydestä eroavat kritisoivan position näkemyksistä. Yhtenevää kuitenkin on se, että myös kiintiöiden puolustajat uskovat pörssiyhtiöiden omistajien perustavan hallitusjäsenten valinnat ansiokkuuteen, jolloin valintojen pohjana on puhtaasti pätevyys ja aikaisempi kokemus. Puolustajat eivät kuitenkaan kritisoijien lailla tarkastele asiaa yksilöiden välisestä näkökulmasta, vaan asettavat meritokraattisen järjestelmän kyseenalaiseksi siirtäessään huomiota siihen, että naisilla ei ole miesten kanssa yhtäläisiä mahdollisuuksia tulla valituksi hallitukseen. Raevaaran (2005, 186–187) havainnot poliittisten kiintiöiden kannattajista ovat hyvin samankaltaisia. Raevaara on havainnut kiintiöiden puolustajien keskittyvän siihen, miten ympäröivä todellisuus kohtelee naisia poliittisina toimijoina. Yksilötasolta siirrytään siis laajempaan yhteiskunnallisen tason tarkasteluun.

Siinä missä kiintiöiden kritisoijat uskovat meritokraattisen järjestelmän toimivuuteen asettavat puolustajat sen kyseenalaiseksi väittämällä, että pätevillä naisilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia tulla otetuksi huomioon hallitusjäsenten valintaprosessissa kuin pätevillä miehillä. Puolustajat korostavat naisten pätevyyttä ainoana mahdollisena valintakriteerinä, mutta samalla tunnistavat ja ottavat huomioon liike-elämässä piileviä naisia syrjiviä käytäntöjä, joiden vuoksi päteviä naisia ei oteta valintaprosessissa huomioon. Tästä näkemyksestä on alla kaksi tekstiesimerkkiä:

OTE 76

**Tasa-arvoa kohti**

Janushka | 6.3.2006 16:20

*Heillä on jostain syystä käsitys, että sukupuoli tekisi automaattisesti naisista miehiä parempia pörssiyhtiöiden hallitusten jäseninä.*

Ei parempia vaan yhtä hyviä. Eli että lähtökohtaisesti nainen olisi yhtä hyvä kuin mies. Jos on eroja pätevydessä, niin ne johtuvat muista seikoista kuin sukupuolesta.

*Haatainen pitää hyvänä sitä, että nainen ohittaisi pelkän sukupuolensa perusteella pätevämmän miehen niin pörssiyhtiöiden hallitusten jäseninä, kuin johtajakin valittaessa.*

Ei ohittaisi pätevämpää vaan pääsisi samalle viivalle yhtä pätevän kanssa. (...)



OTE 77

**Herraklubi älähtää**

Controller | 19.7.2006 10:07

(...) Tähän astihan yrityksillä on usein ollut taipumus palkata johtajiksi miehiä, joilla puku istuu hyvin, mutta jotka eivät selviäisi päivääkään töistään ilman avustajien armeijaa. Nainen, joka pääsee edes mukaan listalle keskusteltaessa tärkeän paikan täyttämisestä, on yleensä niin moninkertaisesti kokenut ja pätevä, että hänen valintansa olisi firmalle erinomaisen kannattavaa. Tällaisia naisia vain nämä vähemmän pätevät kaverit tahdo kestää lähiympäristössään! (...)

Otteessa 77 korostetaan naisten "moninkertaista" pätevyyttä miehiin verrattuna. Naiset eivät pääse mukaan keskusteluun hallituspaikoista, vaikka olisivat yhtä päteviä kuin miehen. Naisten on oltava huomattavasti pätevämpiä kuin miehet päästäkseen pätevien miesten kanssa samoihin lähtökuoppiin. Tämä moninkertaisen pätevyyden vaatimus onkin yksi naisia syrjivistä, sukupuolisidonnaisista ja piilevistä käytännöistä työelämässä. Myös hyvä veli -verkoston olemassa olo otetaan keskusteluissa esille, kuten seuraavasta kahdesta katkelmasta havaitaan:

OTE 78

**12% hallituspaikoista naisilla?**

Johtavassa asemassa oleva N | 18.7.2006 13:33

Muistaakseni jossain oli tutkittu, että pörssiyhtiöiden hallituksista 12% on naisten hallituspaikkoja? Miehillä 88%. Lisäksi on vielä huomioitava se, että osa naisista istuu hallituksessa omistajuutensa kautta.

Joko miehet oikeasti pätevämpiä tai hyvä-veli-kerho - toimii. Uskoisin kuitenkin ehkä jälkimmäiseen. (...)

Ihan hölynpölyä ja typerää on väittää, että kiintiöiden kautta valittaisiin "heikompia" nais-työntekijöitä hallitukseen kun olisi pätevämpi miehiä tarjolla. Sallikaa nauraa. Eiköhän sinne etsittäisi edelleen päteviä ihmisiä. Samalla lailla voisi väittää, että miehet on valittu vai miehisyyden tähden tehtäviinsä. Jep jep.  
Juupas-eipäs-juupas-eipäs keskustelu ei vie eteenpäin kun molemmat hakevat "huonoutta" toisistaan. (...)

OTE 79

**Kaikki ovat tasa-arvoisia, mutta jotkut...**

Janushka | 6.3.2006 15:21

*Kiintiöiden puolustajat taas lähtevät siitä virheellisestä ajatuksesta, että markkinat rakenteellisesti suosivat jompaa kumpaa sukupuolta.*

Onko tämä virheellinen ajatus? Riippuu siitä, mitä markkinoilla ja rakenteellisella tarkoitetaan. Säännöt kohtelevat miehiä ja naisia tasavertaisesti, mutta entä sääntöjen soveltajat? Tämänkin keskustelun perusteella lienee ilmeistä, että naisia ei pidetä yhtä pätevinä hallituksiin kuin miehiä. (...)

Otteessa 78 kirjoittaja esittää numeerista tietoa naisten hallitusosuuksista ja pohtii syitä naisten vähyyteen. Mahdollisia syitä kirjoittaja esittää kaksi: miesten suurempi pätevyys tai hyvä veli -kerhon olemassaolo. Vaihtoehtojen määrä on siis rajattu joko-tai -tyyppiseen valinnanmahdollisuuteen. Vaihtoehdottomuutta retorisenä strategiana hyödynnettäessä voidaan toisen-

laisiakin vaihtoehtoja myöntää olevan, mutta vain yksi on ainoa hyvä ja järkevä ratkaisu (Ju-hila 1993, 167). Tässä tapauksessa kirjoittaja uskoo hyvä veli -kerhon olemassaoloon. Kirjoit-taja vahvistaa argumenttiaan alussa esitetyn numeerisen kvantifioinnin avulla. Oteessa 79 hyvä veli -verkostoa ei eksplisiittisesti mainita, mutta tekstistä voidaan päätellä, että ”sääntö-jen soveltajilla” viitataan niihin vaikutusvaltaisiin elimiin, jotka eivät kohtelee miehiä ja naisia tasavertaisesti. Tämän behavioristisen ja kulttuurisen esteen vuoksi naisilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia tulla otetuksi hallituskandidaateina huomioon. Meritokraattinen, pätevyyy-teen perustuva valintaprosessi ei siis toimi tehokkaasti.



## 5 YHTEENVETO KIINTIÖKESKUSTELUSTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pörssiyhtiöiden hallituksia koskevista sukupuolikiintiöistä keskustellaan Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstalla. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti hahmotin, miten keskustelijat ovat keskusteluun asemoituneet eli minkä kannan he ovat siinä ottaneet. Jako oli selkeä: kiintiöiden puolesta tai niitä vastaan. Kutsuin näitä myös puolustavaksi ja kritisoivaksi argumentaatiopositioiksi. Kiintiöiden kritisoijat muodostivat selkeän enemmistön. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti analysoin niitä retorisia tapoja, joiden avulla kumpikin positio perustelee kiintiökantojaan. Lisäksi hahmotin laajempia kiintiökeskustelun ytimessä olevia kehyksiä eli laajempia keskustelua ohjaavia merkityskokonaisuuksia. Näitä tutkimuskysymyksiä lähestyin diskurssi-analyysin keinoin.

### 5.1 Analyysitulosten koonti

Tutkimuksen kokonaisaineisto muodostui kolmesta Helsingin Sanomien Internet-sivuilla olevasta keskusteluketjusta, joissa käsiteltiin potentiaalisten sukupuolikiintiöiden vaikutusta pörssiyhtiön hallitustyöskentelyyn. Lähdin oletuksesta, että keskustelupalstalle kirjoitettuja tekstejä voi verrata mielipidekirjoitusten genreen, jolloin käsittelin tekstejä julkisena aineistona. Mielipidekirjoitukset eivät olleet sävyltään kovinkaan neutraaleja, vaan ilmaisivat värikäästi kirjoittajien henkilökohtaisia mielipiteitä. Argumentoinnin moninaisuus loi kuitenkin hedelmällisen pohjan retoriselle diskurssianalyysille, jonka avulla tunnistin kolme kiintiötä kritisoivassa positiossa käytettyä retorista repertuaaria: henkilökohtaisen kokemuksen, naurettavien kiintiöiden ja taloudellisten tosiasioiden repertuaarin. Puolustavasta positioista jäsentäin yhden, diversiteettiin eli erilaisuuteen vetoavan retorisen repertuaarin. Retorinen repertuaari voidaan ymmärtää eräänlaisena ”retorisena resurssipankkina”, josta keskustelijat ammentavat aineksia omien argumenttinsa vakuuttavuuden lisäämiseksi. Tulkintarepertuaarit nimesin temaattisesti tärkeimmän argumentin mukaan, joka oli kirjoittajan perustelu sille, mitä tarkoitusta varten hän ylipäänsä kirjoitti eli mitä halusi kannanotollaan saada aikaan.

Ensimmäinen jäsentämäni repertuaari oli *henkilökohtaisten kokemusten repertuaari*, jonka ydinsisältönä oli kirjoittajan omien henkilökohtaisten havaintojen ja kokemusten hyödyntäminen argumentoinnin tukena. Omien kokemustensa pohjalta kirjoittajat yleistivät johtopäät-

töksiään laajempaan kontekstiin. Ne lukijat, jotka voivat helposti samaistua kirjoittajan kokemuksiin, kokevat repertuaarin kaikkein vakuuttavimmaksi. Samalla kirjoittajat rakensivat itsestään kuvaa talouselämän aktiivisena seuraajana ja siinä toimijana, mikä lisäsi kirjoittajan uskottavuutta argumentoijana. Yksittäisiä repertuaarissa hyödynnettyjä retorisia keinoja olivat pitkän aikavälin kokemuksiin vetoaminen, puhujakategorioilla oikeuttaminen ja kirjoittajan itsensä sijoittaminen tapahtumien keskipisteeseen.

Toisena hahmotin kritisoivan position teksteistä *naurettavien kiintiöiden repertuaarin*, jonka retoriset keinot painottuivat sarkasmin, ironian ja retoristen kysymysten hyödyntämiseen. Repertuaarin retorinen voima piili siinä, että se voi tehokkaasti heikentää joko vastapuolta tai vasta-argumenttia saaden ne näyttämään naurunalaisilta. Repertuaarin käytön pääasiallisena tavoitteena olikin osoittaa kiintiöiden älyttömyys ja naurettavuus, minkä seurauksena kiintiökeskustelu voidaan turhana lopettaa. Pohdin analyysiluvussa myös sitä, että runsas ironian ja sarkasmin käyttö voi hyvinkin olla yksi syy sille, miksi puolustavan position ääni keskustelupalstalla on kovin hiljainen.

Viimeinen, *taloudellisten tosiasioiden repertuaari*, oli kritisoivassa positiossa eniten hyödynnetty. Tässä repertuaarissa kiintiöitä vastustettiin talouselämän vapauteen ja riippumattomuuteen vedoten. Kiintiöiden nähtiin puuttuvan pörssiyhtiöiden omistajien oikeuteen valita itse hallituksen jäsenet. Repertuaarille tyypillinen retorinen strategia oli tosiasioihin nojaava raportoiva sävy ja kirjoittajan oman persoonan häivytyks. Muita käytettyjä retorisia keinoja olivat vaihtoehtottomuuden rakentaminen tai vaihtoehtojen minimointi, numeerinen ja ei-numeerinen määrällistäminen, ääri-ilmaisujen käyttö, esimerkkien ja narratiivien käyttö sekä objektiivisiin todisteisiin vetoaminen. Mielenkiintoisen lisän taloudellisten tosiasioiden repertuaarin toi myös muutama puolustavasta positioista kirjoitettu teksti, joissa korostettiin talouselämän sopeutuvan erilaisiin lakeihin ja sääntöihin. Näistä koko yritysilmaston nähtiin koostuvan. Talouselämän lainalaisuuksia ei tällöin pidetty ihmisistä riippumattomina tosiasioina, vaan ihmisten tulisi erilaisten säännösten avulla ohjailla talouselämää ja vaikuttaa siihen.

Puolustavasta positioista hahmottamani *diversiteettirepertuaari* perusteli kiintiöiden tarpeellisuutta naisten ainutlaatuihin asiantuntemukseen, kykyihin ja kokemukseen vedoten. Repertuaari perustui ajatukselle paikalleen pysähtäneestä ja liian yksipuolisesta hallitustyöskentelystä, jota kiintiöt ohjaisivat edistyksellisempään suuntaan. Kiintiöiden johdosta naisten tuoma ainutlaatuinen panos saataisiin hallitusten ja laajemmin koko talouselämän yhteiseen käyt-



töön. Repertuaari vetosikin eettisesti valvutuneeseen kansalaiseen. Diversiteettirepertuaari oli pikemminkin yhtenäisten puhetapojen muodostama diskursiivinen rakennelma kuin retoristen strategioiden pohjalta hahmottunut merkityskokonaisuus. Repertuaarissa hyödynnettiin pitkälti samoja retorisia keinoja kuin kritisoivan position repertuaareissa, mutta yksi diversiteettirepertuaarille ominainen keino oli kontrastiparin hyödyntäminen.

Retoristen repertuaarien lisäksi hahmotin kokonaisuudesta kaksi laajempaa merkityskokonaisuutta, jotka ilmenivät sekä kritisoivan että puolustavan position teksteissä. Nimesin nämä merkityskokonaisuudet tasa-arvo- ja pätevyyskehyksiksi. Erot eri argumentaatiopositioiden välillä syntyvät siitä, miten näitä kehyksiä käytettiin ja miten kehyksille keskeisiä käsitteitä määriteltiin.

Tasa-arvokehys kohdisti huomion sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja siihen vedottiin keskusteluaineistossa sekä kiintiöitä vastustettaessa että niitä puolustettaessa. Suomalainen tasa-arvopolitiikka on perinteisesti nähty naisasian edistämisenä eli feminisminä. Kritisoivan position teksteissä feminismi määrittyi negatiivisesti epätasa-arvona, joka vaarantaa todelliset tasa-arvopyrkimykset. Feminismiä määriteltiin muun muassa yltiömäisyyttä tai kiihkoilua koskevin etuliittein. Kritisoivan position teksteissä oikea ja todellinen tasa-arvo oli yksilöiden välistä oikeudenmukaisuutta, myös miesten tasa-arvoa suhteessa naisiin. Kiintiöiden kritisoijat eivät kuitenkaan vastustaneet tasa-arvoa. Heidän mukaansa kiintiöt vain edistäisivät vääränlaista tasa-arvoa ja uhkaisivat todellisen, yksilöiden välisen tasa-arvon toteutumista.

Sekä kiintiöiden vastustajat että puolustajat näkivät tasa-arvon asennekysymyksenä. Vastuu tasa-arvoasennemuutoksesta oli kiintiöiden vastustajien mukaan viime kädessä yksilöillä itsellään. Vastustajat luottivat myös luonnolliseen jatkumoon tasa-arvon suhteen: naisten osuus hallituksissa nousee itsestään suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja naisten koulutustason edelleen noustessa. Puolustajat eivät kuitenkaan uskoneet tasa-arvoasenteiden kehittyvän itsestään vaan painottivat, että tasa-arvoasenteita on kehitettävä laein ja säädöksin. Kiintiöitä ei siis nähty itse tavoitteena, vaan työkaluna diversiteetiltään tasapainoisempien hallituskoonpanojen muodostamisessa.

Pätevyys oli toinen kiintiökeskustelua kehystävä merkityskokonaisuus tai kehys johon vedottiin kiintiökannasta huolimatta. Molempien vastapositioiden lähtökohtana oli näkemys pörssi-yhtiöistä meritokraattisina, ansioituneisuuteen perustuvina järjestelminä, jolloin pätevyyttä

ensisijaisena valintakriteerinä ei kyseenalaistettu. Kritisoivan position mukaan meritokraattinen järjestelmä toimii tällä hetkellä tehokkaasti. Naisten saadessa kiintiöiden myötä pelkän sukupuolensa perusteella etulyöntiaseman hallitusvalinnoissa, pätevyys jäisi kuitenkin toissijaiseksi kriteeriksi, mikä johtaisi epäpätevien (naisten) valintaan. Kiintiöiden puolustajat eivät kuitenkaan nähneet meritokraattisen järjestelmän toimivan tällä hetkellä tehokkaasti, vaan puhuivat piilosyrjivien käytäntöjen olemassaolon puolesta. Puolustajat korostivatkin, että lakisääteisten kiintiöiden johdosta pätevät naiset pääsisivät samalla ”lähtöviivalle” yhtä pätevien miesten kanssa. Puolustava positio näki kiintiöiden istuvan hyvin meritokraattisen järjestelmään, sillä mahdollisten sukupuolikiintiöidenkin jälkeen hallituksiin valittaisiin edelleen henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan, kokemuksellaan, taidoillaan ja pätevyydellään osoittaisivat hallituspaikkansa ansaitsevan.

## 5.2 Pohdintoja tutkimuksen tuloksista

Jokainen hahmottamani retorinen repertuaari edustaa tiettyä näkökulmaa sukupuolikiintiöihin. Nämä näkökulmat kilpailevat keskenään ja vaikuttavat keskenään ristiriitaisilta, mutta voivat kaikki silti samaan aikaan olla uskottavia. Keskustelupalstalle kirjoittavilla henkilöillä on yhteisesti jaettu sosiaalinen todellisuus, joka tarjoaa kirjoittajille monenlaisia kulttuurisesti saatavilla olevia kielellisiä resursseja ajamaan vaihtoehtoisia versioita todellisuudesta. ”Tavallisen lukijan” olisikin tärkeää tiedostaa nämä erilaiset näkökulmat, jotta osaisi lukea tekstejä kriittisesti. Koska HS:n keskustelupalstalle kirjoittavat henkilöt ovat päättäneet kirjoittaa julkisesti, on heidän tavoitteenaan vakuuttaa kyseistä palstaa lukeva laaja yleisö. Yleisö, joka seuraa keskustelua joko aktiivisesti tai satunnaisesti, päättää lopulta mikä tai mitkä versio(t) esitetystä todellisuudesta ovat vakuuttavimpia. Tavoitteenani ei ole ollut arvioida näitä esitettyjen todellisuusversioiden paremmuutta tai huonommuutta tässä tutkimuksessa. Siksi ei voida sanoa jotain yhtä repertuaaria toista paremmaksi, sillä kaikilla on omat seurauksensa kiintiökeskustelun kannalta.

Kiintiökeskustelussa tuotetut näkökulmat yhdistyvät pitkälti tasa-arvon, pätevyyden ja sukupuolen välisiin suhteisiin kuten aiemmissakin kiintiöitä koskevissa tutkimuksissa on havaittu (ks. Tienari ym. 2004, Lang 2004, Raevara 2005). Anneli Pohjolan (1997) havaintoja mukaillen sukupuolikiintiöt nähdään edelleenkin *uhkana* todelliselle tasa-arvolle. Myös Gitta Lang (2005, 101) toteaa gradussaan, että kiintiöiden käyttöönotto koetaan uhkana tasa-arvoa



koskevan asennemuutoksen tapahtumiselle. Myös HS:n verkkokeskustelupalstalla kiintiöitä kritisoivien tekstien ytimistä voidaan havaita kiintiöiden kokeminen uhkana. Etenkin ministeri Tuula Haataisen keskustelunaloitukseen puututaan hyvin voimakkaasti ja korostetaan, että Haataisen tarkoituksena ei ole ollut ainoastaan yhteiskunnallisen keskustelun herättäminen, vaan pörssiyritysten toimintavapauden rajoittaminen ja lakipakotteilla uhkailu. Sitähän ei taloudellisten tosiasioiden repertuaarin puitteissa hyväksytä.

Uhka kohdistuu myös siihen, että kiintiöiden vastustajien mielestä kiintiöiden jälkeen hallituksen jäsenten pätevyys laskisi ja hallitukseen valittaisiin epäpäteviä henkilöitä, erityisesti epäpäteviä naisia. Epäpätevyys ja pätemättömyys ovatkin ainoastaan naisiin liitettäviä ominaisuuksia. Miesten pätevyyttä ei kritisoivan position teksteissä missään vaiheessa kyseenalaisteta. Näyttääkin vahvasti siltä, että epäpätevyys nähdään feminiinisenä ja pätevyys maskuliinisenä ominaisuutena. Pätevyysdiskurssi näyttäytyy myös Tienarin ym. (2004, 92–93) aineistossa miehisenä normina. Puhetavoiltaan näen tässä yhteneväisyyksiä myös Lämsän ja Tiensuun (2000) lehtiteksteistä hahmottamaan patriarkaaliseen diskurssiin, jossa naisjohtaja on vähemmistön eli naissukupuolen edustaja. Naisjohtaja ja naiseus suhteutetaan tällöin miesjohtajaan ja miehiseen normiin.

Tutkimassani verkkokeskustelussa siis osaltaan luodaan ja ylläpidetään tiettyjä sukupuoliin liitettäviä stereotypioita, joiden olemassaolo osaltaan vaikeuttaa naisten mahdollisuuksia päästä vakavasti otettaviksi hallituskandidaateiksi. Kiintiöitä puolustettaessa vedotaankin juuri piileviin, naisia syrjiviin käytäntöihin, joiden vuoksi pätevät naiset eivät hallitusneuvotteluissa pääse samalle ”lähtöviivalle” yhtä pätevien miesten kanssa. Hynysen (2006) aikakauslehtien luomasta naisjohtajakuvasta hahmottaman rakenteellisen diskurssin kaltaisesti kiintiöiden puolustajat näkevät, että naisjohtajien vähyydestä voidaan syyttää naisista riippumattomia, syvällä yhteiskunnan rakenteissa piileviä tekijöitä. Kiintiöt nähdäänkin puolustavan position teksteissä *mahdollisuutena* ylittää nämä piilevät esteet vastakohtana kritisoivan position uhkanäkemykselle. Hynysen (mt.) tutkimustuloksissa individualistinen naisjohtajadiskurssi puolestaan korostaa naisen omaa vastuuta urakehityksestään, mikä heijastaa omissa jäsenyyksissäni kiintiöitä kritisoivan position näkemyksiä.

Mielenkiintoista pätevyyskeskustelussa on, että kiintiöitä kritisoivissa teksteissä kiintiöiden nähdään jollain lailla kumoavan pätevyyden: nainen valittaisiin siis hallitukseen ainoastaan sukupuolensa edustajana. Lisäksi oletetaan, että nainen ei tällöin voisi olla hallituspaikallaan



pätevä eli hänellä ei *kiintiönaisena* voisi olla kaikkia tehtävässä vaadittavia kompetensseja. Tässä kritisoivan position näkemyksessä voidaankin havaita paluuta Kanterin (1977) ainokaisnäkemyskseen: nainen olisi kiintiöiden johdosta hallituksessa vain oman sukupuolensa edustajana yleisesti. Kiintiöiden kritisoijat siis uskovat, että lähes puolet hallituksen jäsenistä olisi kiintiösäädöksen jälkeen epäpäteviä ainokaisia. Lienee kuitenkin hätiköityä olettaa, että pörssiyhtiöt eivät kiintiöidenkin jälkeen etsisi hallituksiinsa liiketoimintansa kannalta pätevimpiä henkilöitä, sekä naisia että miehiä.

Pohdittuani mahdollisia aineistonkeruulähteitä päädyin Helsingin Sanomien verkkokeskustelupalstaan osittain myös sen vuoksi, että se oli ainoa media, jossa olin nähnyt kiintiöitä myös puolustettavan. Odotin, että kiintiömyönteinen kanta tulisi selkeämmin esille verkkokeskustelupalstalla, mutta vastoin odotuksiani verkkokeskusteluaineistossa ei ilmennyt kovinkaan voimakasta vastakkainasettelua kiintiöitä puolustavan ja niitä kritisoivan position välillä. Kuten Aaltio-Marjosola (2001) sekä Tienari ym. (2004) ovat havainneet, sukupuolikiintiöt ylittävät uutiskynnyksen mediassa vain harvoin myönteisessä mielessä. Näyttääkin siltä, että kynnys myönteisen kannan ilmaisemisen puolesta on hyvin korkea myös kaikkien kansalaisten ulottuvilla olevan verkkokeskustelupalstan kohdalla.

Kiintiöitä puolustavien tekstien vähäisestä määrästä huolimatta sain niistä mielestäni jäsennettyä ainutlaatuisia analyysituloksia. Tämä osaltaan kertonee diskurssianalyysin olevan hyvin voimakas metodinen työkalu. Näenkin, että suurin kontribuutioni sukupuolikiintiöiden tutkimukseen piilee juuri tässä kiintiömyönteisen kannan huomioimisessa ja puolustavan position takana piilevien diskursiivisten käytäntöjen paljastamisessa. Toinen merkittävä tutkimuksellinen kontribuutioni on erityiseen kontekstiin, liike-elämään ja pörssiyhtiöihin, keskittyminen. Aiempi kiintiöitä koskeva tutkimus onkin keskittynyt lähes yksinomaan julkiseen hallintoon ja valtio-omisteisiin yhtiöihin (esim. Pohjola 1997, Lang 2004, Tienari ym. 2004, Raevaara 2005).

Kiintiöiden puolustajat näyttävän todellakin olevan kiintiökeskustelussa altavastaajina. Kenties kiintiöiden puolesta argumentointia pidetään ylivoimaisena tehtävänä eikä sen koeta olevan hyödyllistä. Verkkokeskustelupalsta on kuitenkin ainutlaatuinen väline perinteiseen mediaan nähden siinä mielessä, että se antaa kenelle tahansa mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä ja keskustella mistä tahansa aiheesta. Tämän yksittäisen mielipiteen pääsee lukemaan hyvin suuri, heterogeeninen yleisö. Verkkokeskustelulle tyypillisten piirteiden kaltaisesti kes-



kustelu saattaa usein olla hyvinkin fragmentaarista ja ajautua kauas alkuperäisestä aiheesta. Tämän vuoksi keskustelupalstojen käyttäminen aineistona tarjoaa muunlaisiakin analyysimahdollisuuksia kuin hyödyntämäni retorinen diskurssianalyysi. Olisin voinut lähestyä HS:n keskustelupalstalta keräämääni aineistoa esimerkiksi sisällönanalyysin, keskusteluanalyysin tai narratiivisen tutkimuksen keinoin. Nämä menetelmät saattaisivat maalata kiintiöistä erilaisen kuvan ja tuottaa monipuolisia tutkimuksellisia näkökulmia ja tuloksia etenkin keskustelun ”alakynnessä” olevaan, kiintiöitä puolustavaan positioon liittyen.

Olisi myös hyvin mielenkiintoista koota joukko kiintiöiden puolustajia keskustelemaan aiheesta ja esimerkiksi analysoida yksilö- tai ryhmähaastatteluaineistoa diskurssianalyttisesti. Tällöin kiintiöiden puolustuksesta saataisiin oletettavasti vieläkin rikkaampia analyysituloksia. Kuten tutkimuksen teossa yleensäkin, myös tässä tutkimuksessa oli tarkoitus mennä tarkastelussa pintatasoa syvemmälle. Tässä olenkin mielestäni onnistunut. On lisäksi muistettava, että tutkimuksessa hahmottelemani jäsenyykset sukupuolikiintiöistä ovat vain yksi mahdollinen julkisen keskustelun tuottama konstruktio. Mikäli analyysi kohdistuisi muunlaiseen aineistoon, esimerkiksi edellä mainitsemiini haastatteluihin, piirtyisi kiintiöistä täysin erilainen kuva. Näin saattaisi olla myös diskurssianalyysin painopistettä muutettaessa kriittisempään suuntaan. Toivonkin, että sukupuolikiintiöt herättävät itseni lisäksi myös muiden tutkimuksellisen mielenkiinnon.

## 6 LOPPUSANAT

Graduni valmistuttua keväällä 2007 kiintiökeskustelun käynnistäneen Tuula Haataisen edustama SDP oli kärsinyt maaliskuun eduskuntavaaleissa tappion ja jäänyt tuoreen hallituksen ulkopuolelle. Uusi ”sinivihreä” hallitus muodostettiin Keskustan, Kokoomuksen, Vihreän Liiton ja RKP:n voimin.

Pääministeri Matti Vanhasen (Keskusta) johdolla muodostetun hallituksen ohjelma pitää sisällään kohdan naisten ja miesten välisen tasa-arvon parantamiseksi: ”Hallitus edistää suunnitelmallisesti naisten urakehitystä ja naisjohtajuutta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Hallitus edesauttaa toimia, joilla vähennetään työmarkkinoiden jakautumista sukupuolen mukaan. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista edistetään kaikessa päätöksenteossa, ja miehiä kannustetaan perhevapaiden pitämiseen.” (Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007, 46–47) Vaikka kiintiöitä ei missään vaiheessa suoraan mainitakaan, hyvin todennäköistä on, että seuraavan neljän vuoden aikana löytyy joku, joka kiintiökeskustelun jälleen käynnistää.

Samoihin aikoihin graduni valmistumisen aikoihin huomasin lisääntyneessä määrin lehtikirjoittelua, jossa kerrottiin, että naisten hallitusosuus ei ole viimeisen vuoden aikana juurikaan kasvanut. Esimerkiksi Kauppalehti Optio uutisoi 26.4.2007 naisten hallitusosuuden ”jämähänneen paikalleen”. Pidänkin hyvin todennäköisenä, että myös uuden hallituksen toimintakauden aikana löytyy joku päättävässä asemassa oleva henkilö, joka nostaa kiintiöehdotuksen jälleen pöydälle. Jäänkin mielenkiinnolla odottamaan, nousevatko kiintiöt keskustelussa taas tulevana kesänä pinnalle.



## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. *Naiset, miehet ja johtajuus*. WSOY, Helsinki.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. 1997. *Understanding Gender and Organizations*. Sage Publications Ltd, London.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L. & Helms, M. M. 2004. The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186.
- Antaki, C. 1994. *Explaining and Arguing. The Social Organization of Accounts*. Sage, London.
- Arpo, R. 2005. *Internetin keskustelukulttuurit. Tutkimus internet-keskusteluryhmien viesteissä rakentuvista puhetavoista, tulkinnoista ja tulkinnan kehyksistä kommunikaatioyhteiskunnassa*. Joensuun yliopiston humanistisia julkaisuja 39.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus Kirja, Helsinki.
- Bilimoria, D. 2000. Building the Business Case for Women Corporate Directors. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. (ed.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 25-40.
- Bilimoria, D. 2006. The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers. *Journal of Managerial Issues*, XVIII(1), 47-61.
- Bilimoria, D. & Wheeler, J. V. 2000. Women Corporate Directors: Current Research and Future Directions. Teoksessa Davidson, M. & Burke, R. J. (ed.) *Women in Management: Current Research Issues*. Paul Chapman, London, 138-163.
- Billig, M. 1989. *Arguing and Thinking: a Rhetorical Approach to Social Psychology*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Billig, M. 1991. *Ideology and Opinions. Studies in Rhetorical Psychology*. Sage, London.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. 2000. Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157.
- Burgess, Z. M. & Tharenou, P. 2000. What Distinguishes Women Nonexecutive Directors from Executive Directors. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. (ed.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 111-127.

- Burgess, Z. & Tharenou, P. 2002. Women Board Directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49.
- Burke, R. J. 2003. Women on corporate board of directors: the timing is right. *Women in Management Review*, 18(7), 346-348.
- Burr, V. 2003. *Social Constructionism*. Second edition. Routledge, London and New York.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. 2003. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Catalyst 2006. *2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500. Ten Years Later: Limited Progress: Challenges Persist*. Catalyst, New York.  
<http://www.catalyst.org/files/full/2005%20WBD.pdf>. Viitattu 6.9.2006.
- Dahlerup, D. 1998. Using Quotas to Increase Women's Political Representation. Teoksessa Karam, A. (ed.). *Women in Parliament: Beyond Numbers*. The International IDEA Handbook Series 2, International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Stockholm, 91-106.
- Dahlerup, D. 2006. About Quotas. Global Database of Quotas for Women. A joint project of International IDEA and Stockholm University.  
<http://www.quotaproject.org/aboutQuotas.cfm>. Viitattu 3.11.2006.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. 2003. Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24(5), 8-9.
- Daily, C. M., Certo, S. T. & Dalton, D. R. 1999. A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20(1), 93-99.
- Davidson, M. J. & Burke, R. J. 2000. Women in Management: Current Research Issues Volume II. Teoksessa Davidson, M. J. & Burke, R. J. (ed.) 2000. *Women in Management: Current Research Issues Volume II*, 1-7.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader C. B. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 1(2), 102-111.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos (1. p. 1998). Vastapaino, Tampere.
- European Commission Database. Social and Economic Domain. Decision-Making in the top 50 publicly quoted companies.  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out438\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm). Viitattu 21.5.2007.



- Eyring, A. & Stead, B. A. 1998. Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices. *Journal of Business Ethics*, 17, 245-251.
- Fairclough, N. 1997. *Miten media puhuu*. Vastapaino, Tampere.
- Financial Times*, Oct 13, 2005. The accidental feminist.  
<http://search.ft.com/searchArticle?queryText=accidental+feminist&y=javascriptEnable&d=true&id=051013008198&x=22>. Viitattu 20.9.2006.
- Fortune 500. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>. Viitattu 6.9.2006.
- FTSE, The Index Company -Internet-sivut. <http://www.ftse.com/>. Viitattu 3.9.2006.
- Gergen, K. J. 1999. *An Invitation to Social Construction*. Sage Publications, London.
- Gomm, R. 2004. *Social Research Methodology. A critical introduction*. Palgrave MacMillan, Hampshire.
- Haatainen, T. 2006. Sunnuntaidebatti. "Pörssiyritysten naiskiintiöt voivat sopia Suomeen-kin". *Helsingin Sanomat* 5.3.2006.  
<http://www.hs.fi/keskustelu/thread.jspa?threadID=19166&tstart=30>. Viitattu 14.8.2006.
- Hallitustyöskentelyn opas* 2004. Hallitusammattilaiset ry, Helsinki
- Hambrick, D., Cho, T. & Chen, M. 1996. The Influence on Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-685.
- Hearn, J., Kovalainen, A. & Tallberg, T. 2002. *Gender Divisions and Gender Policies in Top Finnish Corporations*. Swedish School of Economics and Business Administration Research Reports 57, Helsingfors.
- Helsingin Sanomat* 19.9.2006. Espanja seuraa Norjan esimerkkiä.
- Helsingin Sanomat* 18.10.2006. Naiskiintiöt mylläisivät pörssiyritysten hallitukset.
- Hillman, A. J., Cannella Jr., A. A. & Harris, I. C. 2002. Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L 2003. *Corporate Governance. Hyvä omistaja-ohjaus ja hallitustyöskentely*. WSOY, Helsinki.
- Huse, M. & Solberg, A. G. 2006. Gender-related boardroom dynamics. How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130.
- Hynynen, R. 2006. *Rouva muutosjohtaja ja muita menestystarinoita. Naisjohtajat suomalaisessa aikakauslehdissä*. Sosiologian pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.  
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01034.pdf>. Viitattu 19.9.2006.

- Jokinen, A. 2006. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 37-53.
- Jokinen, A. 2006. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 126-159.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1993. Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere, 75-108.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 2006. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 54-97.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskursiivinen maailma. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere, 17-47.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere.
- Juhila, K. 1993. Miten tarinasta tulee tosi? Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheissa. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere, 151-188.
- Juhila, K. 2006. Kulttuurin jatkuvasti rakentuvat kehät. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 160-198.
- Juhila, K. & Suoninen, E. 2006. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 233-252.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York.
- Kartovaara, L. 2006. Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? *Hyvinvointikatsaus*, 4/2003, 2-8.
- Kauppalehti Optio* 26.4.2007. Hallitusten naismäärä jämähti paikalleen.
- Kivioja, K. 2006. "Miten selviäisin ilman teitä?" *AP Areenan keskustelupalsta tiedon vaihdon kanavana ja yhteisönä*. Suomen kielen ja viestinnän pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. & Flood, P. 1999. Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.



- Kokko, T. 2003. *Mies- ja naisjohtajadiskurssit menestyvän johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna*. Johtamisen pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto. <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/v04/G0000501.pdf>. Viitattu 19.9.2006.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lang, G. 2004. *Naiskiintiöt ja työelämän tasa-arvo – diskurssianalyysi sukupuolikiintiöiden rakentumisesta eräiden suomalaisten lehtien teksteissä*. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Lewis, D. M. 2005. Arguing in English and French asynchronous online discussion. *Journal of Pragmatics*, 37, 1801-1818.
- Litvin, D. R. 1997. The discourse of diversity: from biology to management. *Organization*, 4(2), 187-210.
- Lämsä A-M 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 137/2003, 25-46.
- Lämsä, A-M & Sintonen, T. 2001. A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 255-267.
- Lämsä, A-M & Tiensuu, T. 2000. *Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liikeelämän ammattilehtien artikkeleissa*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, Working Paper No. 213/2000.
- Marshall, J. 1984. *Women Travellers in a Male World*. Wiley, London.
- Mavin, S. 2001. Women's career in theory and practice: time for change? *Women in Management Review*, 16(4), 183-192.
- McGregor, J. 1997. Making the Good Woman Visible: The Issue of Profile in New Zealand Corporate Directorship. *International Review of Women and Leadership*, 3, 1-10.
- McGregor, J. 2003. Girl power: double jeopardy or diversity in action behind boardroom doors in New Zealand? *Women in Management Review*, 18(7), 369-375.
- Milliken, F. J. & Martins, L. 1996. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Murray, A. 1989. Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-142.
- Oakley, J. G. 2000. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.

- Peltola, J. 2004. Metafora verkkokeskustelu ympäristössä. *Tiedotustutkimus*, 27(3), 39-48.
- Perelman, C. 1996. *Retoriikan valtakunta*. Vastapaino, Tampere.
- Peräkylä, A. 1990. *Kuoleman monet kasvot*. Vastapaino, Tampere.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. *Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction*. Sage Publications, London.
- Pietilä, V. 2001. Yleisönosasto ja Internet keskusteluareenoina. *Tiedotustutkimus*, 24(2), 18-33.
- Pohjola, A. 1997. Naiset paikallishallinnossa – äänioikeudesta tasa-arvoon? *Naistutkimus-Kvinnoforskning*, 10(3), 36-42.
- Point, S. & Singh, V. 2003. Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Pollak, M. 2000. Catalyst Corporate Board Placement: New Seats at the Table. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. (ed.) *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 263-269.
- Potter, A. 2004. Interactive Rhetoric for Online Learning Environments. *Internet and Higher Education*, 7, 183-198.
- Potter, J. 1996. *Representing reality. Discourse, rhetoric and social construction*. Sage, London.
- Potter, J. 2004. Discourse Analysis. Teoksessa Hardy, M. & Bryman, A. (ed.) *Handbook of data analysis*. Sage Publications, London, 607-624.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. Sage Publications, London.
- Powell, G. N. 2000. The Glass Ceiling: Explaining the Good and The Bad News. Teoksessa Davidson, M. & Burke, R. J. (ed.) *Women in Management: Current Research Issues*. Paul Chapman, London. 236-249.
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma, 19.4.2007. <http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>. Viitattu 19.5.2007.
- Raevaara, E. 2005. *Tasa-arvo ja muutoksen rajat. Sukupuolten tasa-arvo poliittisena ongelmana Ranskan parité- ja Suomen kiintiökeskusteluissa*. TANE-julkaisuja 7. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. <https://oa.doria.fi/dspace/bitstream/10024/3543/1/tasaarvo.pdf>. Viitattu 9.4.2007.



- Raevaara E. & Saarikoski, T. 2002. Mikä nainen, mikä mies? Tasa-arvo ja toimijat eduskunnan kiintiökeskustelussa. Teoksessa Holli, A-M, Saarikoski, T. & Sana, E. (toim.) *Tasa-arvopolitiikan haasteet*. Tasa-arvoasian neuvottelukunta, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, WSOY, Porvoo.
- Report on Equality between Women and Men* 2006. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2006/keaj06001\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2006/keaj06001_en.pdf). Viitattu 26.3.2007.
- Robinson, G. & Dechant, K. 1997. Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Savolainen, R. 1996. Suurajot vai surmanajot? *Tiedotustutkimus*, 19(4), 48-65.
- Sheridan, A. 2002. What you know and who you know: "successful" women's experiences of accessing board positions. *Career Development International*, 7(4), 203-210.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. 2003. The 2002 female FTSE index and women directors. *Women in Management Review*, 18(7), 349-358.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. 2004. Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. *Corporate Governance*, 12(4), 479-488.
- Singh, V., Vinnicombe, S. & James, K. 2006. Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review*, 21(1), 67-81.
- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. 2006. Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.
- Suoninen, E. 1997. *Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittäminen*. Acta Universitatis Tamperensis 580, Tampereen yliopisto.
- Suoninen, E. 2006. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 17-36.
- Talouselämä* 7.4.2006. Päättäjänaiset 2006. Hallitusvalta maistuu naisille. [http://www.talouselama.fi/doc.te?f\\_id=883665](http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=883665). Viitattu 6.9.2006.
- Talouselämä* 28.8.2006. Hallitus vaatii pörssiyhtiöitä suosimaan naisia. [http://www.talouselama.fi/doc.do?f\\_id=996537](http://www.talouselama.fi/doc.do?f_id=996537). Viitattu 26.11.2006.
- Tienari, J., Meriläinen, S. ja Lang, G. 2004. "Naikiintiöt" mediassa: Ikkuna suomalaiseen työelämän tasa-arvokeskusteluun. *Työelämän tutkimus*, Vol. 2-3, 84-95.

- Travers, C. & Pemberton, C. 2000. Think Career Global, but Act Local: Understanding Networking as a Culturally Differentiated career Skill. Teoksessa Davidson, M. & Burke, R. J. (ed.) *Women in Management: Current Research Issues*. Paul Chapman, London, 84-103.
- Turun Sanomat* 19.4.2007. Marimekon hallituksessa naisilla on enemmistö. [http://www.turunsanomat.fi/talous/?ts=1,3:1004:0:0,4:4:0:1:2007-04-19,104:4:452959,1:0:0:0:0:0:0:](http://www.turunsanomat.fi/talous/?ts=1,3:1004:0:0,4:4:0:1:2007-04-19,104:4:452959,1:0:0:0:0:0:) Viitattu 20.4.2007.
- Uutispäivä Demari* 12.7.2006. Pörssiyhtiöille naiskiintiöt ehkä myös Suomeen. <http://www.demari.fi/Article.jsp?article=5830>. Viitattu 14.8.2006.
- Van der Walt, N. & Ingley, C. 2003. Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity on Directors. *Corporate Governance*, 11(3), 218-234.
- Van der Walt, N. T., Ingley, C. B. & Diack, G. 2002. Corporate Governance: Implications of ownership, performance requirements and strategy. *Journal of Change Management*, 2(4), 319-333.
- Vanhala, S. 2003. Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. *Hyvinvointikatsaus*, 4/2003, 31-37.
- Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen*, 19, 199-214.
- Vinnicombe, S. & Singh, V. 2003. Locks and keys to the boardroom. *Women in Management Review*, 18(6), 325-333.
- Wirth, L. 2001. *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. International Labour Office, Geneva.
- Wood, G. J. & Newton, J. 2006. "Facing the wall" – "equal" opportunity for women in management? *Equal Opportunities International*, 25(1), 8-24.
- Zelechowski, D. D. & Bilimoria, D. 2004. Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US. *Corporate Governance*, 12(3), 337-342.